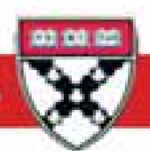
دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

تحفيز الموظفين

للحصول على أداء أفضل

نقلته إلى العربية

سلمى المقدادي

العبيكان
Obeikan

تحفيز الموظفين
للحصول على أداء أفضل

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

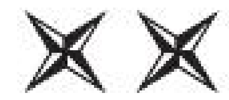
- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



RDM

سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل

نقلته إلى العربية

سلمى المقدادي



Original Title
The Results-Driven Manager Series
MOTIVATING PEOPLE
for Improved Performance

ISBN-10: 1-59139-779-0
ISBN-13: 978-1591397793

ISBN 6 - 986 - 54 - 9960 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة من المؤلفين

تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل./ مجموعة من المؤلفين؛ سلمى خليل المقدادي؛

- الرياض 1431هـ

212ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 6 - 986 - 54 - 9960 - 978

1 - الحوافز 2 - تقييم الأداء أ. المقدادي، سلمى خليل (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658,314 رقم الإيداع: 1769 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات



المقدمة

يعمل لديك فريق عمل من الناس الموهوبين، وهم مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والخبرة التي تحتاجها شركتك للتمكن من تحقيق النجاح، ولكن كل هذه المواهب لا قيمة لها إذا لم تحث هؤلاء الناس للوصول إلى أفضل ما لديهم من نتائج تتعلق بعملهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم موعزون إلى أن يستغلوا جميع قدراتهم الممكنة في مكان عملهم، فإن الشركات التي يعملون لديها سوف تتفوق بكل تأكيد. دعونا نتصور فريق عمل يؤدي جميع أفراده، الذكور والإناث معاً، عملهم على أحسن وجه. لعلك ستلاحظ المواصفات المميزة الآتية:

- يجد الناس أفضل الحلول لمشكلات شركاتهم الأكثر تعقيداً.
- تتعاون فرق العمل على إيجاد الخدمات والمنتجات المبتكرة التي تثير ضجة في عالم الأسواق.
- يقدِّم الموظفون بحماس بالغ جميع طاقاتهم ووقتهم وولائهم إلى الشركة.
- يبقى الموظفون أوفياء للمنظمة حتى في الأوقات العصيبة.
- يُحفَّز الجميع من قبل تحديات أدوارهم في العمل.

- يعتز الموظفون بعملهم، ويشعرون بالمسؤولية تجاه مستقبل الشركة.

إن القوة العاملة التي تمتلك تلك الإمكانات الأصيلة تستطيع أن تساعد أي شركة في التقدم بخطى أسرع من منافسيها.

التحفيز: أكثر أهمية من ذي قبل

في ضوء ظروف العمل اليوم، فإن تحفيز الناس على القيام بأداء أفضل أصبح أمراً أكثر جدية وأهمية مما كان عليه من قبل. لماذا؟ لقد أصبح مقدار الربح ضعيفاً، ولعل بعض الشركات عانت من اختفائه كلياً، وذلك في وجه المنافسة التي باتت أقوى وأشد من قبل. إن وضع الاقتصاد المتأرجح قد شل عالم التجارة كله، ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بدقة متى ستتراجع الأوقات الصعبة أمام الأوقات الأفضل؟ ولكن يستطيع المديرون، وبواسطة استخدام طريقة الحث المستمر، مساعدة الموظفين على بذل المجهود والأداء الأفضل، اللذين سيمكنان الشركات من تعزيز الربح والبقاء والاستمرار في الوقت العصيب.

ولكن حتى الاقتصاد السليم لا يضمن أن الشركة سوف تتلقى من الموظفين أفضل ما لديهم من أداء؛ وذلك لأن النجاح الاقتصادي يترافق مع شعور بعدم الرضا والارتياح من قبل الموظفين تجاه عملهم، لأن الوظيفة تقوم فقط بدفع الصكوك وما يصبو إليه الموظفون هو العمل القيِّم. فهم يريدون أن يكونوا جزءاً من أمر أكبر منهم، وأن يواجهوا التحديات، وأن يصقلوا مهاراتهم، وأن يكرسوا أنفسهم للمنظمة، وذلك انطلاقاً من إيمانهم بأنها تقوم بأعمال عظيمة. ونظراً إلى الكثير من

الموظفين اليوم، فإن الأجر الثابت وحده لا يكفي لدفعهم إلى أن يتفوقوا في عملهم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأعمال التجارية أصبحت متورطة في حرب البحث عن المواهب، ويبدو أن هذه الحرب لن تهدأ. وفي الحقيقة، وبسبب التغيرات الديموغرافية، فإن معركة البحث عن موظفين قيمين في الولايات المتحدة وحدها لا تزال جارية إلى اليوم، ويتوقع أن تتفاقم وتستمر لعقود عديدة؛ وذلك لأن نبع المواهب الأساسية -عاملين تحت سن الخامسة والأربعين- سوف ينضب ويصل إلى 6 في المئة فقط في أثناء عشر السنوات القادمة؛ وذلك لأن معدل الولادات سوف ينخفض، وسوف يبلغ معظم السكان سن الكبر. وفي ضوء هذه الظروف، فليس من المستغرب أن تبقى التعبئة الوظيفية ناشطة، وذلك لأن الناس سيبحثون عن عمل قيم يبعث في نفوسهم الرضا والإحساس بالتحدي، بالإضافة إلى المردود المادي.

وبوضوح تام، يجب على المديرين أن يعدوا تحفيز الموظفين جزءاً لا يتجزأ من العمل، وذلك إذا كانوا يطمحون إلى بناء قوة عاملة، تحقق نجاح شركتهم، ويريدون التقدم والتفوق في مهنهم. ولكن تحفيز الآخرين للوصول إلى تقديم الأفضل يمكن أن يكون صعباً جداً.

مهارة معقدة

إن كلمة «تحفيز» تدل كثيراً من الناس على الحركة البدنية، وكلمة «يكره على» هي إحدى المرادفات لهذه الكلمة. ومع ذلك فإن المديرين الذين

يبتغــون تحفيز موظفيهم لا يستطيعــون بكل بساطة أن يدفعوهم بدنياً، أو أن يبثـوا الخـوف في نفوسهم كي يؤدوا عملهـم. إن التحفيز الحقيقي هو أكثر تعقيداً من ذلك، ويتطلب مزيجاً بارعاً من المهارات الإدارية.

ومن أجل بث روح التفوق في نفوس الموظفين يجب عليك أن تساعدهم على إيجـاد معنى حقيقي، وعلى سبيل المثال، المقـدرة على رؤية العالم مـن منظار التفاؤل والواقعيــة، وأن يشعروا بنفس الـولاء للشركة، كما يشعر أصحابها تماماً، وأن يثقوا بأهلية نجاح المنظمة.

ويجب عليك أيضاً أن تشجع التزام ما هو أبعد من الوظيفة المباشرة والمطروحــة على الطاولة. إن فريق العمـل المتحفز يفعل طاقاته للوصول إلى أداء أفضل، ثم إنه يتحمل مسؤولية تقدم جميع الأعمال وليس مهمته فقط، وبالإضافة إلى ذلك فهو يعمل لنقل الممارسات الناجحة إلى جميع أقســام المنظمة. وهو يدرك تأثير جهوده على النتائج الإيجابية، كما أنه يشعر بالمسؤولية تجاه الأداء المالي كلّه.

ولكنك إذا ما حققت كل ذلك فلن تستطيع أن تتوقف عند هذا الحد، إذ يجــب عليــك أن تحدد الأشخاص الذين يؤدون عملهـم على أحسن وجــه -هــؤلاء الأشخاص الذيــن يؤمنون بــأن على الشركــة الاستمرار والبقــاء- وأن تستنبــط الأساليــب التي تكســب بها ولاءهــم. إن نظام المكافآت المناسب والتقدير والحوافز وباقي الأمور الأخرى سوف تحدد إذا مــا كانت خطة إدارة المواهب التي بدأتها قد باءت بالفشل أو تكللت بالنجاح. إن المقالات في المجموعة الآتية مرتبة في أقسام تعالج كل هذه المواضيع، وإليك عرضاً بما ستجده في هذا القسم.

مساعدة الموظفين على إيجاد المعنى

مـن أجل إيجاد معنى للعمل يجب على الناس -مهما كان مستواهم الوظيفي، وإن كانوا يعملون في مكاتب الاستقبال الأمامية، أو في المكاتب الكبيرة الفخمـة- أن يؤمنوا أن جهودهم ذات أهمية، وأنه يجب عليهم أن يغتنمـوا كل الفرصـ؛ ليتعلموا. وبناء على هذه الفكـرة فإن تشارلز ورديل يفتتح هذا القسم بمقالة عنوانها «بناء معنويات عالية للصفوف الأماميـة». يقول السيد ورديل موضحاً الفكرة، أنت لا تحتاج إلى برامج تدريـب باهظـة الثمـن أو برامج للتعويضـ أو المزايـا لمساعدة موظفي الخطـوط الأمامية على الإنتاج والحماسة تجاه ما يقومون به من عمل. علـى العكـس، ففي الواقـع: «تستطيـع أن تحدث اختلافاً كبـيراً، وبكل بساطة بواسطة الطريقة التي تدير فيها متجرك».

ويعرضـ علينا السيد ورديـل خمس أفكار مفيدة، منهـا: النظر إلى الموظف، وكأنه زبون: (وذلـك بإلقاء التحية عليه عندما يصل، وتوديعه عندما يغادر، والتحدث إليه بين هذا وذاك)، والاستماع إليه (الاستفسار عن المهارات التي يريدون أن يطوروها، وتدريبه في أقسام مختلفة، وذلك لتوفير التدريب المستمر في مكان العمل).

وتصـف لورين غاري في مقال «تجنيد العقـول والقلوب» الطرق التي تساعـد الموظفـين على رؤيـة ارتباط عمـل الشركة وبحثهـم عن المعنى ارتباطـاً وثيقـاً. ويذكر المديرون أن الخوف والإكـراه لا يولدان إحساساً بالمعنى، ولا سيمـا في عصر: «تطالب فيه الشركات موظفيها بالتزامات متزايـدة عاليـة مقابـل التأكيد الأجوف علـى أن مهاراتهـم ستكون قد

تحسنت، عندما يأتي الوقت لإعطائهم مسؤوليات أخرى». وبدلاً من ذلك يجب على المديرين أن يظهـروا التزامهم الولاء والثقة «إعلام الموظفين بمـا تعلم»، وذلك حول وضع الشركة المادي وخطط العمل. إن هذا الأمر يعزز الإحساس بالمشاركة المتبادلة والشعور الذي يبعث في النفوس روح العمل ومن ثم القول «بأننا نعمل جميعاً مع بعضنا من أجل هذا».

ويتطرق السيد آدم ثوبلير إلى موضوع هذا القسم إلى أبعد من ذلك، فيقـول تحت عنـوان «جعل العمل ذا معنى». «ومـن وجهة نظره هنا: على المديريـن أن يعرفـوا ما هـي القيم التي تثـير اهتمـام واستجابة كل من الموظفـين، وتصميم عمل خاص يتناسب مع تلك المكافـآت الجوهرية». ولقد أورد توبلير قول الخبـير مايكل ماغوبي للنماذج الخمسة لـ «أنماط الشخصية» الآتية: **الخبراء** يحفزون بدافع السيطرة، **والمساعدون** بدافع الاهتمام بالآخرين، و**المدافعون** بدافع حماية احترام الذات والاستمرارية، أما **المبدعـون** فيستجيبون إلى الابتكار وإجراء التجارب، وأخيراً **مطورو الذات** الذين يستجيبون لموازنة الكفاءة مع النمو الشخصي.

وفي مقـال «خاطـب الأمور التـي تدفعهم إلى الأمـام» تعرض لنا آن فيلـد نموذجاً مختلفـاً للمكافـأة الجوهريـة، مبنياً على ثمانيـة أمور، تتعلق بـ«خـبرات المهنة»: إن هذه الأسس تتضمن مهارات تقنية/فاعلة، ومهـارات إداريـة واستقلاليـة وطمأنينة، وإبداعـاً تجاريـاً وإحساساً بتقـديم الخدمـات والتحدي المطلق والمقـدرة على موازنـة حياة العمل بالحيـاة الخاصة. وإذا ما أراد المديـرون تحفيز الناس يجب عليهم أن يعـيروا انتباههم إلى أسلوب تخاطبهم مـع الناس وإلى طريقة تعرفهم

إلى كل موظف، بناء على «خبرته المهنية». فعلى سبيل المثال: «لا تحاول أن تتظاهر» بأنك تعرف أمام الموظفين المحفزين بمهاراتهم التقنية، لأن هؤلاء الموظفين سوف يكتشفون ما بداخلك فوراً، ولن يبادلوك الاحترام». عليك أن تميز هؤلاء الموظفين بتمكينهم من صقل براعتهم، ومن مواكبة آخر التطورات.

ويختتم لورين غاري هذا القسم بهذا العنوان «البحث عن معنى للعمل». وينظر عن كثب إلى الروح التجارية مع الاحتفاظ بفكرة «تجارة حرة» بمعنى أن (الموظفين يعولون على «ملكيتهم الفكرية»)، التي أصبحت ممكنة جداً لعدد كبير من الناس؛ وذلك بفضل الأنظمة الاقتصادية المتوسعة. وللاستفادة من طاقات الخبرة التجارية والإبداع والعواطف يجب على الشركات بما فيها تلك النامية أن «تحتفظ ببيئة حميمة ذات خبرة تجارية»، والتي ستشجع الوكلاء الأحرار «على الانضمام إليهم. وفي الواقع فإن جذب الأشخاص ذوي المواهب والخبرة هي الطريقة الوحيدة، التي ستستمد منها الشركات الأمل، لكي تكون منافسة متفوقة».

تعزيز القدرات الشخصية

إن الناس المندفعين بالحوافز والذين يؤدون عملهم على أكمل وجه لا ينظرون إلى عملهم على أنه ذو أهمية فقط، بل يُظهرون قدرات شخصية، يستطيع المديرون تطويرها. ويكشف لنا لورين غاري في مقالته: «الحفاظ على الموقف الإيجابي - دون الأوهام» عن إحدى تلك السمات، وهي **المرونة**. إن المرونة إذا ما اقترنت بالتفاؤل والواقعية تمكِّن الموظفين من

«إضافة الدقة والليونة إلى طريقة تفكيرهم المعتادة بما يتعلق بالمشكلات». ويشدد السيد غاري على أن المديرين يمكن أن يساعدوا الموظفين على بناء «الليونة» عن طريق تعزيز التفاؤل والواقعية مناصفة، حسب ما تقتضيه الحاجة. وعلى سبيل المثال فقد استطاع أحد المديرين مساعدة أحد الموظفين على الموازنة بين مخزون فائض من التفاؤل وبين منظور أكبر تركيزاً على الظروف الصعبة المحتمل وقوعها. ولقد أعد الموظف قائمة من النتائج السلبية الممكنة لأحد المواقف التي كان يواجهها، وحدد احتمالاً لكل منها، وبعد ذلك حدد النتائج الأكثر احتمالاً، ونظر إليها على أنها هي الأساسية، وبذلك طوَّر لها أفضل الحلول وأنسبها.

وبالإضافة إلى الليونة، فإن الموظفين المحفزين يفتخرون بعملهم، وهي خصلة يتحدث عنها تيودور كيني في مقالة: «العمل كصاحب العمل». ويقول تيودور: «الالتزام بالتحدث عن الاعتزاز هو أن ترتبط بقوة دافعة جبارة». وينصح كيني المديرين أن يدعموا اعتزاز الموظفين بتقدير قيمة عملهم، التي تعود بالنتائج الإيجابية على الشركة، وبتوضيح أهمية نوعية الأداء (مثل إجراء القياسات الدقيقة أو الاستخدام الماهر والمناسب لبعض التجهيزات)، وكيف أنها أمور أساسية وحيوية لاستمرارية وبقاء الشركة. وحتى لو كان وضع الشركة المالي الحالي لا يدعو إلى الاعتزاز فهناك مصادر أخرى تدعو إلى ذلك - على سبيل المثال: الافتخار بالزملاء وبعراقة الشركة وبالمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة إلى الزبائن.

إن **الثقة** بين المديرين والموظفين تُعَدُّ عنصراً أساسياً للتحفيز، كما شرح في مقالة «الثقة: كيف تكتسبها وتنميها، وتعيد بناءها عندما

تتحطم». إن الثقة تمكن الناس العاملين في الشركات: أن يتعاونوا ويعملوا معاً على نحو أكثر فاعلية. ومن أجل انتزاع نتائج ملموسة من هذه الخاصية، يجب على المديرين: أن يتصرفوا بطريقة تعزز ثلاثة أنواع من الثقة. فعلى سبيل المثال على المديرين: أن يعبروا عن شكرهم للموظفين، لبناء **ثقة الكفاءة**؛ وذلك بما يتعلق بمهاراتهم وقدراتهم، وأن يمكنوهم أيضاً من اتخاذ القرارات.

وأما بناء **ثقة الاتفاقيات**، فعلى المديرين: أن يفوضوا الموظفين على نحو ملائم، وأن يحافظوا على الاتفاقيات، ويبقوا ثابتين ومتماسكين. وفيما يتعلَّق ببناء **ثقة تبادل الآراء والمعلومات**، فيجب على المديرين: أن يقروا بالحقيقة، ويعترفوا بالخطأ. بالإضافة إلى ذلك، عليك كمدير: أن «تطور استيعابك الخاص للثقة.. وهذا يعني أنك عندما تؤمن بأنك أهل للثقة، وأن الناس تعول عليك، ستكتسب الثقة بنفسك عندما تتعامل مع المجهول. إن مقدرتك على الثقة بالناس ستنمو جنباً إلى جنب مع مقدرتك على الثقة بنفسك.

إن مقالة «بزوغ الرماة الماهرين» بقلم لورين غاري تتحدث عن الثقة من زاوية مختلفة. واستناداً إلى ما قال السيد غاري، فإن الموظفين الذين يؤمنون أن مديرهم ينظر إليهم على أنهم أهل للثقة، فإنهم يظهرون روحاً معنوية عالية، ويبذلون جهداً أكبر لأداء أفضل. وتصبح الثقة مصدر قوة جبارة «للرماة الماهرين»، التي يعرِّفها السيد غاري في مقالته أنها: «جماعة ذاتية التنظيم واسعة النطاق، تبعث شحنات عالية غير عادية من الطاقة والالتزام -على الرغم من الافتقار إلى عائد

اقتصادي واضح أو مباشر يرد إلى المسهمين». وعلى سبيل الأمثلة: فإن تلك الجماعات تشمل جماعة لينوكس (حركة برامج الكمبيوتر المتوفرة المصدر)، وسلسلة مراكز التزويد الصغيرة التابعة لشركة تويوتا. إن هذه المنظمات تزدهر بفضل منح الثقة لموظفيها، لأنها «تسمح لهم أن يختاروا بحرية بالغة مهماتهم، وأن يديروا أعمالهم بالطريقة التي تروق لهم، ويستمدون الرضا من العمل ذاته».

وأما في «السجن المثالي الأداء» وهي المقالة الختامية في ذلك القسم، تصف السيدة جينيفر ماغفارلند سمة شخصية غير محببة للموظفين المحفزين بشدة، وهي صفة «الانهماك الشديد». ويوصف ذاك التصرف على أنه «فتنة الانغماس العميق في عمل ما، بحيث يستحوذ على العقل إلى حد الإدمان والهوس»، وقد تدفع هذه السمة الموظفين إلى الإرهاق الشديد إذا لم يتخذوا الخطوات الاحترازية اللازمة لتجنب ذلك. يجب على المديرين أن يساعدوا الناس الذين يعملون لديهم بتجنب النزعة المألوفة -التي من الممكن تفهمها- وهي تحميل الموظفين المتفوقين أعمالاً تفوق طاقتهم، بحيث يرهقون أنفسهم جداً، حتى يتمكنوا من إنجاز ما وكل إليهم من عمل.

تعزيز الالتزام إلى أبعد من نطاق الوظيفة

إن الموظفين المتحفزين يبالون بما هو أكثر من مجرد عمل أو مهمة يقومون بها آنياً. إنهم يلتزمون تحسين الأداء عبر جميع أقسام الشركة. وفي مقالة عنوانها «كيفية شحن طاقة الزملاء بقلم وين بيكر»، يناقش

الأخـير، وهـو بروفسـور في جامعـة ميتشيغـن، قسـم إدارة الأعمال، أهميـة شحن طاقـة الموظفين من قبل بعضهم البعض في أطر شبكات المنظمـات. ويفسر لنا بيكر: أن الموظفـين الذين يفعِّلون طاقة زملائهم يقومـون بالتركيـز على الإمكانيـات وليس على المشـكلات، ويساعدون الآخريـن على الانشغـال التام في عملهـم، ويتعلمون مـن الزملاء، ولا يتكتمـون على ما في عقولهم مـن أفكار. وكلمـا ازدادت درجة التحفيز تحسن أداء العمل. وعندمـا ينُظر إلى الموقف والتصرف المفعّل للطاقة على أنه النموذج الأعلى، سيستطيع المديرون أن يحفِّزوا موظفيهم على التفوق، ومن ثم سيشجعونهم على شحن طاقة الآخرين.

وبالإضافـة إلى بث روح العمل في نفوس الآخرين، الذين يعملون في أطر شبكات المنظمات، فإن العاملين المتحفزين يتحملون مسؤولية نوعية تقدم العمل بنحو عام، وليس تفاصيل مهمة حدث يقومون به فقط. ويرجع السيد جون كيس إلى ذلك الموضوع في مقال: «ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المنفتحـة؟». وبنـاء على ما قال السيد كيس: إن الناس يشعرون بالاندفاع أكثر لتحسين عمل ما، عندما يعرفون المزيد عن مجرى الأمور، التـي تحـدث في الشركة، وهذا يعنـي أن يدركوا: ما الأهـداف الرئيسة والأساليـب التي يجـب اتباعها للوصول إلى تلك الأهـداف. إن أصحاب الشـركات يستطيعون تقوية هذا الفهم عـن طريق مشاركتهم المعلومات الماديـة مع الموظفين والعاملين، وشرحها لهم، وإيصال الفكرة التي تفيد بأن الأهداف الإدارية الصغيرة ذات المستوى المتواضع تستطيع أن تدعم المجهود الإستراتيجي لأقسام الشركة الأعلى منها بكثير. وتأكيداً لذلك

يتابع السيد كيس، ويقول: «هناك دائماً بيانات أساسية يجب على الشركة أن تقوم بحفظها وحمايتها. ولكن الشركات ذات السياسة المنفتحة وجدت أن باستطاعتها مشاركة الموظفين معلومات أكثر بكثير من ذي قبل... ومثل هذه الشركات ملتزمة بالفكرة التي تفيد: أن الموظفين لا يستطيعون العمل بفاعلية تحت مظلة التكتم».

وفي مقال تحت عنوان «التحقيق مع غابرييل زولانسكي: تحسين طريقة الانتقال المثلى»، ينبه البروفسور زولانسكي في مقابلة مع لورين كيلير جونسون على أهمية نشر الممارسات الفاعلة عبر المنظمات والشركات: إن نقل الممارسات الجيدة يتكرر، ويكون ناجحاً أكثر عندما يشعر الموظفون بدافع أخذ زمام الأمور والمسؤولية تجاه أداء الشركة العام. وللحصول على أفضل طريقة لعملية النقل هذه، يستطيع المديرون أن يتخذوا الخطوات اللازمة لعدم التمسك بالمعلومات. وتتضمن هذه الخطوات تشجيع الناس على استخدام المعلومات المنقولة على نحو كاف، وذلك لتكريسها في الأساليب المستخدمة في إنجاز العمل، وأن تطلب من الموظفين اغتنام الفرص لاستخدام المعلومات المتاحة على نحو كاف، حيث يصبح بإمكانهم ترسيخها في الوسائل التي يستخدمونها في أداء العمل، وأن يلحوا على الموظفين اغتنام الفرص، لكشف تلك المعلومات، وأن يدعموا سياسة تبادل إيجابية للآراء والمعلومات والتعاون بين فرق العمل. وتتضمن التقنيات الأخرى شرح قيمة المعلومة الجديدة والتوثق: أن الناس يمتلكون المهارات والخبرة ولغة حوار، مماثلة لجعل هذه المعلومة عنصراً فاعلاً في مجال العمل.

وبالإضافة إلى المسؤولية تجاه الزملاء والعمليات التجارية والطريقة المثلى لنقل المعلومة، فإن الموظفين المحفزين يشعرون بأنهم يملكون تلك الشركة مثل أصحابها الحقيقيين تماماً. إنهم يشعرون بمسؤولية تجاه مستقبل واستمرارية الشركة. إن المقال الأخير في هذا القسم يتحدث عن جلسة أسئلة وإجابات مع السيد جاك ستاك المدير التنفيذي لشركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع. ويشرح السيد ستاك في مقال عنوانه: «هل انهمك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل الفعلية؟ «كيف يستطيع المديرون أن يرسخوا الشعور بالملكية بين الموظفين؟ وتتضمن اقتراحاته الآتي: مساعدة الموظفين على النظر إلى العمل بشمولية وإلى «كل الأجزاء مثل الأبحاث والتطور والتسويق وخدمة الزبائن والموارد المالية، وكيف أنها تتوافق فيما بينها»، وتعزيز معرفة عالم التجارة والأعمال، وفهم المبادئ الأساسية للمعلومات المالية. ويشرح لنا أيضاً: كيف أن طريقة عمل الموظفين تؤثر على نحو مباشر على الأداء المالي للشركة. وعلى سبيل المثال، فقد قامت شركة ما بإبلاغ موظفيها أن التقليل من مبيعات حساب الذمم المدينة يخفض نسبة الدين، وبذلك يزيد من الدخل الصافي. ولتحفيز الموظفين على القيام بتقليل مبيعات حساب الذمم المدينة، خصصت الشركة جزءاً من السيولة النقدية المحسنة في برنامج يتعلق بالمكافآت المخصصة، وبهذا نبهت أنظار الموظفين إلى كيفية استطاعتهم إحداث اختلاف كبير.

الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين

يجب ألا تفترض أنه عليك أن تعير كل انتباهك وتركز إمكاناتك التحفيزية على الموظفين المكافحين، الذين لا يعملون على قدر

إمكاناتهم. إن إمكانيتك للتحفيز بما يتعلق بالموظفين المتفوقين تعادل الأهمية ذاتها. وبما أنك قد حصلت، وما زلت تحصل على أداء متفوق من الأفراد المتفوقين، يجب عليك أن تسعى إلى تركيز جهودك التحفيزية على هدف آخر، ألا وهو ضمان ولاء هؤلاء الموظفين إلى الشركة.

إن المقالات في هذا القسم تعرض لنا شرحاً عن استخدام تقنيات معينة تؤثر بقوة في الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين. وفي مقال عنوانه: «حان الوقت للنظر بجدية إلى كيفية إدارة المواهب» يعرض لنا كريتسن بي دوناهيو أربع توصيات: 1- اطمح إلى الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين، واستنزاف الموظفين ذوي الأداء الضعيف، 2- حسن أطر التعاون والتواصل بين العاملين: «إن (الناس) أوفياء لمجموعاتهم، لذا اجعل هذه المجموعات أكثر قوة»، 3- حدد الناس: «الذين يعدون الوفاء وبناء وحدة الجماعة وكينونة الانتماء إلى أمر أكبر منهم، أمراً أساسياً مهماً» ابذل كل ما في وسعك من جهد للاحتفاظ بهم، و4- أسند إلى الموظفين المتفوقين أعمالاً تجعلهم يطورون مهاراتهم، وأعطهم المصادر الكافية لذلك، بالإضافة إلى بعض السيطرة والتحكم في عملهم.

ويضيف مقال «الإستراتيجية الجديدة للاحتفاظ بالموظفين: التركيز إلى الأفراد»، إلى أفكار دوناهيو مقترحات جديدة. فعلى سبيل المثال تفيد إحدى المقترحات على الأخذ بالحسبان إحداث «مقابلات ومحادثات مع الموظفين القيمين عن استمتاعهم بوظيفتهم، والأمور التي يودون القيام بها في المستقبل وهلم جراً. ويوصي الخبراء بإجراء مثل هذه المقابلات، حيث يجب أن يتم على نحو منتظم، وأن تبقى الآذان

مفتوحـة أيضاً لسماع أي إشـارات، تدل على عدم الرضـا، مثل التغيب المتكرر غير المبرر. حدد هدفك وتحدث معهم قبل أن يتخلوا عن العمل، وليس عندما يقـررون التخلي عنـه. وبالإضافـة إلى إجـراء مقابلات الدعوة إلى الاحتفاظ بالوظيفة، يجب أن تعين الموظفين الذين ستحتفظ بهم، والذين تتناسب مؤهلاتهم مع قيم الشركة، سواء كانت هذه القيم متعلقـة باستقرارها أو مستقبلها أو إمكانيتهم على التعامل مع الغموض وعـدم الوضوح. لا تحاول أن تزين مواصفات العمل الأقل جاذبية، فأنت تريد من الناس أن يقبلوا الوظيفة بكل مساوئها ومحاسنها.

إن الموظفين الجيدين يبقون في عملهم مدة أطول إذا أحبوا المشرفين عليهـم، وكنـوا لهم الاحترام والتقديـر، استناداً إلى مـا ورد في مقال: «تسـع خطـوات تجاه بناء مـكان عمل رائـع». ولقد أفاد أحـد المديرين الكبـار: «قـد يتقدم الناس للعمـل في شركة ما بسبـب اقترانها بعلامة تجاريـة معروفة، ولكن المـدة التي يبقون فيها داخـل في الشركة تعتمد علـى مهارة مديريهم». ولكي تضمن وفاء الموظفين القيمين يجب النظر بحرص إلى الأفكار الآتيـة: قم بمساعدتهم على إدراك أهمية الهدف، الذي يعملون من أجله، حتى ولو كان يمثل مهمة ثانوية، تبدو أنها ليست بالغة الأهمية مثل كتابة التقارير.

يجـب رفع توقعاتـك إلى أقصى الحدود، ووضـع التحديات أمامهم إلى أن يجـوزوا أهدافهـم. وبالإضافـة إلى ذلك، يجـب أن تضع نصب أعينهـم مقاييس عاليـة، وفي الوقت نفسه يجب عليـك ألا تملي عليهم كيفية الوصول إليها. وعليك أيضاً أن تخصص عشرة في المئة من وقتك للتحدث معهم عن جداول أعمالهم.

ويختتم هذا القسم بمقال بقلم فريدريك اف ريتشهيلد بعنوان: «الرضا: الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف». وفي هذا المقال التحريضي يندد ريتشهيلد بالادعاء الذي يفيد: أن الموظفين الأوفياء هم الموظفون المرتاحون الراضون، ويقول: «يولد وفاء الموظفين عندما ،لا يعجبهم الوضع الراهن، فيصبحون في حالة مستمرة من محاولة إيصال القيم والخدمات التي تؤدي إلى مضاعفة عدد الزبائن الأوفياء». ولتقوية العلاقة بين الموظف والزبون ينصح ريتشهيلد المديرين ببناء أقسامهم أو وحداتهم على شكل فرق صغيرة تحتوي ثمانية أو اثني عشر موظفاً. إنَّ الفِرَق التي تحتوي هذا العدد تستجيب لحاجات الزبائن، وتشعر بمسؤولية أكبر من الفرق ذات العدد الكبير. ويضيف ريتشهيلد: «زود فرقك بكل الوسائل التي يحتاجونها، لكي يتحققوا من نوعية القيم الضرورية، التي يقدمونها لاكتساب وفاء الزبون».

اختيار المكافآت المناسبة والتقدير والحوافز

الكثير من المديرين يعتقدون أن زيادة في الأجر أو أي مكافأة أو جائزة مادية ما، هي كافية لتحفيز الموظفين على التفوق، وكما يعرض لنا هذا المقال، فإن المال دون أدنى شك، يمثل مكافأة مهمة. لكن أكثر المكافآت والتقديرات والدوافع تحفيزاً هي مزيج من المكافآت المادية وغير المادية. وبالفعل فإن بعض الخبراء يفيدون بأن المكافآت غير المادية قد تحمل بين طياتها تأثيراً تحفيزياً أكبر بكثير من المكافآت المادية.

وعلى سبيل المثال يؤكد نيلسون في مقاله: تقدير الموظف والمكافأة مع بوب نيلسون»، أهمية التقدير غير الشكلي في شحن حافز الموظف. ووفقاً

للسيد نيلسون فإن معظم الموظفين يقدّرون تدخل المديرين ودعمهم، عندما يتعلق ذلك بأخذ رأيهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بامتلاك السلطة لإنجاز عملهم والحصول على الدعم اللازم في حال ارتكاب الأخطاء. ثم إنهم يقدرون الإطراء الأساسي سواء كان وجهاً لوجه أو عن طريق الكتابة أو بواسطة رسالة إلكترونية. ويشير نيلسون: «إن هذه الوسائل هي أكثر الوسائل التحفيزية تأثيراً في الناس، وهي لا تكلف الكثير».

ويعرض لنا لورين غاري فكرة المكافآت المادية من وجهة نظر أخرى في مقال: «إعادة التفكير في المال والحافز». فيقول: إن الناس يفترضون، وذلك في الأزمان الاقتصادية المزدهرة، أن دخلهم سوف يزداد باستمرار، والكثير منهم بدؤوا ينظرون إلى تراكم المال على أنه أهم المؤشرات الملموسة، التي تدل على قيامهم بعمل ذي قيمة حقيقية. والمشكلة، في حال تدهور الاقتصاد الذي يجبر الشركة على عدم رفع أجور الموظفين السنوية، أن الموظفين يستنتجون أن الشركة لا تكن لهم الاحترام والتقدير اللذين يستحقونه، وهو الأمر الذي يقضي قضاء تاماً على دافعهم. ولتبديد هذه الفكرة يجب على المديرين أن يقدموا لموظفيهم بعض المعلومات عن التمويل التجاري، وأن توضح لهم ما هو الفرق بين ريع الشركة وبين ربحها، وجعلهم يشعرون أنهم يسهمون في نتائج العمل. إذاً ما هو الهدف المطلق؟ إنه مساعدة الموظفين على تحديد الموارد الحقيقية التي تساعدهم على تحقيق إنجازات وشعور بالرضا في أماكن عملهم لا يمكن تحقيقها عن طريق المال فقط.

وفي مقال: «أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟» يوضح لنا بيتر جاكوب ابتكارات جديدة لإعداد حوافز طويلة الأمد. ويتحدث جاكوب عن العديد من الشركات: كيف بدأت تعيد النظر في منح الموظفين فرصة اقتناء بعض الأسهم؟ وذلك كمكافأة مادية، وبذلك فتحت الكثير من الأبواب إلى داخل عالم التعويض المتغير. إن التعويض المتغير يفسح المجال للموظفين أن يختاروا من قائمة طويلة قد تحتوي على المال أو الأسهم المحدودة أوأي خيارات أخرى. إن الجزء المتغير للتعويض يدفع فقط عندما تحقق الشركة أهدافها المرجوة. وعندما يملك الناس رؤية مباشرة ثابتة بين الأداء في العمل والمكافآت الممكن تلقيها، يصبح الحافز قوياً جداً.

ومن الواضح أن تحفيز الناس على الأداء الأفضل يتطلب وسائل معقدة وفهماً عميقاً لطبيعة الإنسان. بينما تقوم بقراءة هذه المجموعة من المقالات، وجه إلى نفسك الأسئلة الآتية:

- هل يجد الموظفون الذين يعملون لديك أي معنى أو أي هدف يتعلق بعملهم؟ إذا كان الجواب لا، ماذا تستطيع أن تقوم به لمساعدتهم في إيجاده؟

- هل يظهر موظفوك الإمكانات الشخصية التي تحسن من الأداء، مثل مزج التفاؤل مع الواقع وجعل أنفسهم كأنهم أصحاب العمل ووضع الثقة بك وبالشركة، وهل يعرفون كيف يتداركون الوقوع في الإحباط؟ إذا كان الجواب لا، كيف تستطيع أن تساعدهم على تطوير إمكاناتهم؟

- هـل يلتزم موظفوك فقط أعمالهم، علـى سبيل المثال: هل يقومون بشحن طاقات زملائهم، ويتحملون مسؤولية مهمات عملهم بوجه عـام؟ وهل ينقلون أفضـل مهاراتهم إلى أقسـام ومهمات الشركة المختلفة؟ وهل يشعرون بأنهم سيحاسبون على نتائج عمل الشركة؟ وإذا كان الجواب لا، كيف تستطيع أن تعزز هذا الالتزام الواسع؟
- هـل بإمكانك تحديد هوية موظفيـك المتفوقين؟ إذا كان الجواب نعم، ماذا ستفعل للاحتفاظ بهم؟
- ما هـي المكافآت والحوافز والتقديرات التـي تستخدمها لتحفيز موظفيك؟ كيـف تستطيع أن تنمق هـذه الوسائل للقيام بتحفيز أفضل لموظفيك؟

إذا ما قمت باستخدام تلك الأفكار كما يجب، وذلك من أجل تحفيز موظفيـك، فسـوف تحصل علـى نتائج مرضيـة مثـيرة للإعجاب لك ولشركتك، وسوف تحقق النجاح في مهنتك أيضاً.



مساعدة الموظفين

على إيجاد المعنى

إن أكثر الموظفين تحفزاً هم الموظفون الذين يشعرون بأن عملهم ذو أهمية، وأنهم يسهمون في أمر أكبر منهم بكثير. ولكن كيف تساعد موظفيك على إدراك هذا المعنى في عملهم؟ وكما ستكتشف في مقالات هذا الجزء، فإنك لا تحتاج إلى برامج تدريب باهظة الثمن أو إعداد خطط تعويض مقعدة. عوضاً عن ذلك كله، عليك أن تنمي الشعور الذي يعبر عن فكرة «الجميع يتشاركون فيما بينهم»، وذلك بإعطاء المعلومات التي تعرفها عن خطط أعمال الشركة. عليك معرفة ما يحفز موظفيك، سواء كان الحافز إتقان تقنية معينة، أو فرصة لتأسيس شيء جديد، أو احتمال عرض روح تجارية. وبعد ذلك كيّف طريقتك في تبادل الآراء والمعلومات وأساليب التقدير مع كل من تلك «المكافآت الحقيقية».



بناء معنويات
الصف الأمامي

بقلم: شارلز وارديل

إنهم الأشخاص الذين يجعلون أي عمل ما يتقدم في الطريق الصحيح: كالبائع في الدكان، أو عمال المستودعات، أو الخدم في المنازل، أو ممثلي شركات الهواتف، وجميع الموظفين الآخرين، الذين يعملون في الصف الأمامي مع الزبائن، ويؤدون مهمات العمل اليومية. وهم الأشخاص الذين قلما يخضعون للتدريب، ولا يتلقون أجور عالية. ومع ذلك فهم الأناس أنفسهم الذين يعقدون العزم على إرضاء الزبون، ويتوثقون من أن الزبون لم ينصرف منزعجاً. كيف ستساعدهم على أن يكونوا منتجين ومتحمسين لعملهم؟

هناك وسيلتان باهظتا الثمن: إحداهما: إعداد برامج تدريبية شاملة لمساعدة الأشخاص الذين يعملون في الصف الأمامي، ليكتسبوا المهارات التي يحتاجونها للنجاح في عملهم والتقدم في الشركة. أما الوسيلة الأخرى فهي توفير مزايا وتعويضات أفضل، مما يتلقاه الموظفون

الذين يعملون في الصف الأمامي عادة. (عليك النظر بإمعان إلى خيار الأسهم، الـذي تقدمه شركة ستاربك لموظفيهـا). إن هاتين الوسيلتين ستؤديان إلى نتائج مدهشة. ولكن إذا لم تكن أنت المسؤول عن الموظفين الذين يعملون في الصف الأمامي، ولا تستطيع تطبيق مثل هذه البرامج، فلا تيأس، هناك وسيلة ثالثة زهيدة الثمن. سيكون بإمكانك وحدك أن تحقق فارقاً كبيراً لهؤلاء الموظفين ببساطة عبر الطريقة التي تدير فيها مكان عملك.

تحقق من أسلوبك في التعامل

هـل يتبـادر إلى ذهنك مـن وقت إلى آخـر، الشخصيـة الكرتونية الأمريكية دو ديلبرت، الذي يمثل الكفاح اليومي لـ «الموظف المغلوب على أمـره»؟ يقول بوب نيلسون: «إن العديد مـن المديرين يجدون صعوبة في منح الثقة للأناس الذين يعملـون في الصف الأمامي»، فهم يقولون: إن الأجر رديء، وأنه من الصعب إيجاد الأشخاص المناسبين، وليس هناك أي أحد يقبل بهذه الوظائف، إلا إذا كان مضطراً إلى ذلك، وأن الموظفين لا يبقون في وظائفهم مدة كافية، ليكون إنفاق المال لتدريبهم أمراً مفيداً مادياً أو عملياً». وليس من المدهش أن المديرين يعاملون هؤلاء الموظفين وكأنهـم أثاث قـديم لا قيمة له. وقـال أحد المديرين لنيلسـون: «أنت لا تفهمني، إن الناس الذين يعملون لدي كثيرو العيوب».

ما عليك إلا مقارنة هـذا الأسلوب في التعامل مع أسلوب جو كلارك وهو مدير مطعم لوجبات الدجاج السريعة «شيكفيل». يقول هذا المدير: «إن الأشخاص الذين يعملون لدي هم بمثابة زبائني». فهو يلقي عليهم

التحيــة عندما يصلــون إلى المطعــم، ويودعهم عندما يتركــون المكان، ويحثهــم بين هذا وذاك. «إن أكثر الأوقات متعة هو الوقت الذي نقضيه قبــل ساعات العمل، وعندما يقــوم الموظفون بإعــداد الطعام، «وننتهز هــذه الفرصة كي يحدث بعضنا بعضاً عمــا فاتنا من أحاديث وأخبار». يعمــل السيد كلارك في تجارة الوجبات السريعــة، ولكن بعض موظفيه مــا زالوا يعملون لديه منذ أكثر من تسع سنوات. ويضيف: «إن الموظفين يشعرون بالرضا التام عن العمل هنا».

أنجز الأمور السهلة أولاً، وكرر ذلك

لقــد قالت السيدة كاثي فارس، وهــي مستشارة تقدير، وتعمل لدى شركــة بوستن فلييت: إن مجموعة من مصححي الرموز لدى المصرف، وهــم -الموظفون الذين يقومــون بتحرير أمور القبضــ- قامت بتدوين أهم ثلاث ممارسات قد يقوم بها المديرون، كي يشجعوا الموظفين على الاستمــرار في العمل لدى المصرف. وقد قالت: إن إجاباتهم كانت: «قل مرحباً وشكــراً ومن فضلك». ويتوافق هذا الأمر مع الإجابات الساخرة المتعلقة ببحث أجري منذ بضع سنوات من السيد جيرالد غراهام عميد كلية بارتون لإدارة الأعمال في جامعة ويشيتا. ولقد قام غراهام بإجراء مســح على موظفي المكاتب والرعاية الصحية، لمعرفة: ما الحوافز التي كان لها التأثير الأكبر في الإنتاج. وكتب في تقريره «إن ما يثير الاهتمام أن الحوافز الأقل كلفة كان لها التأثير الأكبر عليهم». ولقد تضمنت تلك الحوافز المذكرات الشخصية والتقدير العلني والاجتماعات، التي ترفع من المعنويات التي تخصص للاحتفال بالنجاحات. «إن معظمنا لا يفعل هذه الأمور على نحو جيد».

استمع ثم تصرف

إن المديرين الجيدين هم المديرون الذين يتفقدون موظفيهم بانتظام. الهدف الأول: تعرف أحدهم الآخر. اسأل موظفيك: لماذا اختاروا أن يعملوا لديك وليس لدى أي شخص آخر؟ وما هي الأمور المتعلقة بعملهم التي يحبونها أو يمقتونها؟ حاول أن تكتشف ما هي هواياتهم وما هي المهارات التي يحبون أن يكتسبوها؟ إذا كنت مديراً لمتجر ما، قد تكتشف أن إحدى الموظفات تحب أن تقوم بتنسيق المعروضات في القاعات، وعندما تطلب منها أن تقوم بهذا العمل فإنك في هذه الحالة تكون قد عززت تحمسها للعمل. الهدف الثاني: الاطلاع على ما يعرفه الموظفون. ويقدم لنا ستيف بومان، الرئيس التنفيذي لنُزُل ماريوت الدولي والمسؤول عن الموارد البشرية الإدارية والتطوير، النصيحة الآتية: «لا تستخف أبداً بمهارات الناس، الذين طُلب منك قيادتهم». «إن هؤلاء الناس يدركون تماماً ما المطلوب منهم لإنجاز أعمالهم. وعندما يكون لمشرف مدبرات المنازل فكرة عن أفضل طريقة لتنظيم هيئة الموظفين، فمن الأفضل أن تتراجع وتستمع إلى ذاك الرأي».

إن الرغبة في الاستماع قد تغير مسار القسم كله. كانت السيدة شارون ديكير نائبة رئيس في شركة ديوك للكهرباء ومسؤولة عن خدمة العملاء هناك، حيث كانت تشرف على مكالمات زبائن المؤسسة. ولقد ذكر السيد مايك لاندرم مدير الموارد البشرية في الشركة: أن الأشخاص العاملين لدى في كونها السيدة ديكير كانوا يقومون بفعل أي شيء كان من أجلها. ويكمن السر هنا، استناداً إلى قوله، في كونها قامت بتأليف مجموعات

عمل من أجل تقدير الموظفين، وقدمت لهم المكافآت مثل ما أرادوا. وأضافت أيضاً: «لقد كان عملاً مضنياً». وما أراده الموظفون كان اغتنام الفرص لتخفيف حدة ضغط العمل. «كانوا يقومون بترتيب برامج مسلية ممتعة، مثل تناول وجبات الغداء الخفيفة، وأخذ أوقات راحة إضافية، وتخصيص أيام لمشاهدة مسرحيات هزلية قصيرة تتعلق بيوم تقدير الموظف. إن تلك الأمور كانت تبعث النور والحياة في أماكن العمل.

ويفيد الاستماع إلى الآخرين أيضاً في اكتساب أفكار لا تخطر على بالك عندما تكون على انفراد. وأفاد السيد نيلسون أن إحدى الشركات توظف العديد من طلاب الجامعات. وعلم المدير أن الطلاب يحتاجون إلى مكان هادىء للدراسة، لذا أمنت لهم الشركة مكاناً مخصصاً في مكتب منفرد. ولقد شعر الطلاب بأن هناك من يستمع إليهم، وينظر إليهم نظرة تقدير واحترام، وبذلك أظهروا مشاعر إيجابية تجاه الشركة. «عندما كانوا لا يعملون كانوا يأتون إلى الغرفة ويدرسون، وإذا ما تعرضت الشركة إلى أزمة ما، كانوا يهرعون إلى مد يد المساعدة».

تدريب شامل

إن هذه المسألة لا تحتاج إلى تفسير، فإن معظم الناس يشعرون بأنهم محفّزون عندما يقومون بتعلم شيء ما. إن المسؤول عن مطاعم وجبات الدجاج السريعة «شيكفيلة» على سبيل المثال يحاول أن يجعل موظفيه يعملون في كل أقسام المطعم. «قد يعمل الموظف في أحد الأيام كأمين صندوق، وفي اليوم الثاني قد يقوم بصنع الشطائر». إن هذا

الأمـر لا يجعل العمل أكثر إثارة فقط، بل يمكّنهم من مساعدة بعضهم بعضاً بطريقة أفضل عندما يستدعي الأمر.

كن أنت القدوة

كتـب مقال في مجلة (هارفارد بيزينس ريفيـو» أيار - حزيران عام 1999 كيف استطاعت دائرة مشاة البحرية الأمريكية -التي تجند الكثير مـن الشبـاب المفتقرين إلى المهـارات، والذين يعانون مـن الاضطراب أحيانـاً-: «أن تتفـوق على كل المنظمات الأخـرى بجعل رجال الخطوط الأماميـة ينهمكون بكل جوارحهم في العمل. ويذكـر جيسن سانتاماريا ضابـط مشاة بحرية سابق، والمشارك في كتابة هذا المقال، والذي يعمل حالياً في شركة ماكينزي كمحلل تجاري: «إن المفتاح الرئيس لإدارة تضع نصـب أعينها سياسة القدوة هـو «إعطاء الأولوية القصوى إلى الجنود ذوي الرتب الدنيـا، فعلى سبيل المثال لايتنـاول الضباط طعامهم حتى ينتهـي مشاة البحرية من تناوله». وقـدر سانتاماريا أنه كان يقضي من 50 إلى 90 في المئـة من وقته في العمل مع الأشخاص الذين كانوا يعملون تحت إشرافه ويقدمون التقارير له».

إن سياسـة اتبـاع القـدوة تعـزز من رغبـة المديريـن والمشرفين في الدخول إلى العمل المباشر مع الموظفين الأقل منهم رتبة. واشتهر الرئيس التنفيـذي لشركة طـيران نورث ويست الأمريكيـة السيد هيرب كيلهير بأنه كان يقضي أياماً عديدة عاملاً في قاعات المغادرة والوصول وحمالاً لحقائـب السفر. ولقد أرسُل السيد بومـان إلى نُزُل الماريوت عام 1987

وكان حينهـا مسـؤولاً عسكرياً لمراقبة تصرفـات الإدارة هناك، وكانت تلك أول تجربة لـه. وقال: «إن مدير النُّزُل هذا كان أنيقاً ونظيفاً، لكنه كان إذا رأى أوساخاً على الأرض يلتقطها ويضعها في جيبه».

إن شركـة نُـزُل ماريـوت وإدارة مشـاة البحرية لهمـا قائمة طويلة محـددة مـن القيم والمبـادئ. ولكن مـاذا سيحـدث إذا لم تكن مبادئ وقيـم الشركة التي تعمـل لديها واضحـة؟ يجيب السيد بومـان قائلاً: «يجـب عليك أن توضحهـا بنفسك». لكنه يضيف أيضـاً أن هذه المهمة هـي الأسهل. «إن الأمر الأكثر صعوبة هو التعزيز المستمر لهذه المبادئ. يجب أيضاً تحديد هويـة الأشخاص الذين يقومون بعمل ما يمثل القيم والمبادئ التي تريدهم أن يطمحوا إليها».



تجنيد القلوب والعقول

لورين غاري

إن المفهـوم القـديم الـذي يدل علـى أن الشركات تضمـن للموظف الاحتفاظ بوظيفته مدى الحياة، قد قضي عليه منذ زمن بعيد، ومع ذلك فمـا زلنا نرى أن الشـركات تطالب الموظفين بالمزيد من الالتزام مقابل التوكيـد الأجـوف: أن مهاراتهـم المكتسبة تكون قـد تحسنت مع مجيء وقـت تبديلهم بمصادر أخرى. وتظهـر ردة فعل الكثير من الموظفين في انعزالهم وراء حدود قدراتهم المحدودة في العمل.

إن مثل ردة الفعل هذه قد تكون محزنة بعض الشيء عبر رؤية فردية، ولكنهـا مـن وجهة نظر تنظيمية قد تـؤدي إلى انهيـار الشركة وشللها. ولقد لاحظ جـون كوترن، بروفيسور مادة القيـادة في جامعة هارفارد، قسـم إدارة الأعمال: أن الشركات التي لديهـا موظفون «قانعون فكرياً وعاطفيـاً بأن عملهم يضفي أهمية ما على العالم» ستبقى وتستمر تحت ظل النظام الاقتصادي الحديث. هل تستطيع الشركات في ظل التغيرات الاقتصاديـة السريعة والقلق حـول الوظيفة أن تتوقع مـن موظفيها أن

يكرسوا قلوبهم وعقولهم إلى الشركة ومكان العمل؟ وإذا كان هذا الأمر موجوداً، ماذا يحتاج الموظفون كي يكونوا مستعدين لجعل هذا الأمر قابلاً للحدوث؟

القسر والخوف لا يجديان

يقول السيد ريتشارد ان. نولز، مدير مصنع تابع لشركة ديبون لمدة 13 عاماً: «بصفتي مديراً لك لا أستطيع أن أحرك قلبك وروحك عبر التهديد - إنها هبات تستطيع وحدك اختيار منحها»، ويقول أيضاً: «إن عملي مديراً يهيئ الظروف التي تساعدك على منح هذه الهبات، ولكي تتطور أيضاً لكونك إنساناً كاملاً، وليس لكونك مجرد عامل».

ويضيف كوتر: «من المستحيل أن تجعل الناس يكرّسون قلوبهم وأنفسهم للعمل عن طريق الخوف، فإن الخوف«يؤدي إلى الإذعان الذي يؤدي في النتيجة إلى الكراهية». ومع ذلك فهناك العديد من المديرين الذين يدّعون أنهم حصلوا على نتائج هائلة من سياسة الترهيب، وأن سياسة الـ دنليب التي تعتمد على سياسة «المنشار»، هي أكبر مثال حي على ذلك. ويحذّر كوتر قائلاً: «إذا كانت سياسة التهديد قادرة في مدة قصيرة نسبياً على الحصول على فوائد تشمل الجميع، وعلى نحو يغير تصرف الموظفين، فإن شركة دنليب تستطيع أن تضع «بندقياتها» جانباً. ولكن الخوف يؤدي إلى إخماد إبداع الموظفين، وفي هذا الوقت والعصر من الصعب العثور على أيٍّ شركة ليست بحاجة إلى إبداع موظفيها من وقت إلى آخر.

التعويض وحده ليس الحل

يحتاج الناس إلى أن يُدفع إليهم بإنصاف مقابل العمل الذي يؤدونه، ولكن هذا لا يعني أنه يجب عليك أن تدفع أعلى الأجور في مجال عملك للحصول على أداء يُقتدى به. وتقول لورا آفكيان، نائب مدير قسم الموارد البشرية في مشافي ديكونيس في مدينة بوسطن أن: «أكثر الأمور أهمية هو محاولة فهم المبدأ الأساسي لمنح العِوض». وتضيف أيضاً: «إن الأمر يتعلق بإعطاء الناس المعلومات حول كيفية إصدار قرارات العِوض وإعطائهم حرية السؤال عنها.

لا تستهن أبداً بقوة مشاركة المعلومات

ليس هناك طريقة أسرع لعرض التزامك الإخلاص والثقة من إطلاع الموظفين على ما تعرفه من معلومات. وتقول آفاكيان: «إنها ليست بالعصا السحرية، ولكننا نحاول قدر المستطاع أن نتحقق أن الموظفين مطّلعين على الوضع المالي وخطط العمل مثل المديرين»، وفي النتيجة، فإن هذا الأمر يعزز الشعور «بالمشاركة المتبادلة، والإدراك أن الجميع يداً واحدة في إنجاز العمل».

إن المشفى الذي كانت تعمل لديه السيدة آفاكيان له سياسة تقضي بعدم إلغاء المناصب عبر مدة التسريح المؤقت على الإطلاق، وهو التزام استثنائي قد حافظ عليه طوال مدة عملها، حتى عبر اندماجه في مشفى آخر. ولكن هذه السياسة عانت الأمرّين، ووضعت على المحك عندما واجه المشفى احتمال عجز مالي قدره 20 مليون دولار.

ولقـد نقلت الإدارة هـذه الأخبار المشؤومة إلى هيئـة موظفيها، وطلبت منهـم مساعدتها. وتلقت الإدارة أثنـاء عشرة أيام أفكاراً من الموظفين قـد توفـر 4000 دولار شهرياً، وشكلـت 16 فرقة عمـل للتعامل مع تلك الأفـكار. وكانت معظم إستراتجيات التوفـير تسلتزم تقييد المشتريات، وكان أصعـب الخيـارات التي عرضت من قبـل الموظفين، هو عدم تلقي زيادة في الأجور، وعدم المطالبة بالمدفوعات المتراكمة لساعات الغياب. وبذلك تحقق في نهاية السنة التوفير اللازم لتفادي التسريح المؤقت.

التركيز على القيم وراء نطاق المكاسب المادية قد يكون الطريق الأمثل لجلب الربح

تقـول السيدة مارغريـت ويتلي، الخبيرة المعروفـة والمتخصصة في أشكال المنظمات الجديدة: «لم ندرك إلى الآن أننا لا نستطيع أن نستغل إخلاص النـاس وإبداعهـم إذا لم نكـن مستعدين للنظـر إلى أهداف العمل، على أنها أبعد بكثير من جني المال. وتضيف أيضاً: «إذا ما قارنا الموظفـين بالمديريـن، فإننا نجد أن الموظفين لديهـم وعي عالمي ونظام بمـا يتعلـق بعملهـم أعلى بكثير مـن المديريـن. إنهم يريـدون أن يكون عملهم متعلقاً بهدف أعظم. ويبدو أن الشركات قد نسيت هذه الحقيقة في السنـوات الأخيرة، إلا أن النـاس يريدون أن يعملوا كي يجلبوا ما هو الأفضل إلى العالم. ومن دواعي السخرية: أن الشركات قد تجني الربح الكثير إذا ما وضعت هذه الحقيقة بالحسبان».

إن خصائص تحفيز مجموعات مختلفة من الموظفين ستتفاوت. على سبيل المثال، تقول كوتر: «إن بعض العاملين في المتاجر قد لا يرون أنفسهم في مكان العمل إلى الأبد، ولكن لكونهم من بني البشر فإن مساعدتهم على استيعاب أن العمل التجاري وبحثهم عن المغزى ببعضهم ببعض، تستطيع أن تنتزع منهم كماً هائلاً من الاهتمام والالتزام النادرين.



إعطاء معنى للعمل

آدم توبلير

هل هذا كل شيء؟

ينظر بعضنا إلى هذا الأمر وكأنه عبارة تتكرر في أغنية قديمة. وينظر إليه بعضهم وكأنه الغصة التي نشعر بها عندما نصل متأخرين إلى المنزل بعد رحلة عمل، فلا نستطيع أن نرى أطفالنا، أو المناوشة الأخيرة لمعركة تتعلق بمصادر المكتب الشحيحة، فنصبح مقتنعين أننا جميعاً نفتقد إلى الغرض الأساسي الأكثر أهمية. نعمل لساعات طويلة ونكد بجد، ولكن السند الذي كانت الأجيال السابقة تعتمد عليه في وقت ما، لم يعد موجوداً فيما يبدو.

كان المديرون في الجيل الماضي يجدون فَرَجاً من عملهم غير المرضي وغير الملائم ومن ضيق الحياة، في اللجوء إلى لعب دور «**رجل الشركة**» الذي يجزّئ حياته إلى عدة حجر. فتقع المكافآت المادية في حُجرة، وأما المكافآت المتعلقة بالأسرة وخدمة المجتمع فتقبع في واحدة أخرى. ومع ذلك وفي حجرة ثالثة، كان لديه وقت مخصص للنشاطات، التي تجلب

لــه المتعة والمعنى. أما الآن فنحن لا نفعل هــذا. ونحن نبحث عن المعنى لحياتنا التي نقضي معظمها في العمل.

وأمــا هؤلاء الذين ينتمون إلى جيل آخر، فيجدون أن فكرة البحث عن معنى للعمل أمر سخيف جداً، أما المديرون والمهنيون الذين عاشوا ما قبل الحرب العالمية الثانية، فلم تكن لديهم خيارات متعددة. وطبقاً للإحصائيــات الأمريكية التي أجريت عام 1990، فإن 87 في المئة من النســاء المتزوجات من القوة العاملة الأمريكية و65 في المئة من جميع الرجال تكون زوجين يعمــلان كلاهما في وظيفتين. ولكن وعلى عكس وعــود العصر الصناعي الذي عاهدنا بأنه سينقذ الفئة العاملة، فإن كل هــذا العمــلُ لا يوفر لنا وقــت الفراغ الكافي. وكمــا ذكرت السيدة آرلي راسيل هوشتشايلد في كتابها: «رباط الوقت: عندما يصبح العملُ المنــزل، ويصبح المنزلُ العمــلَ»، فإن العامل الأمريكــي العادي يأخذ إجــازة سنوية مدتهــا 12 يوماً، بينمــا يأخذ العامل الألمــاني 30 يوماً والعامــل السويدي 27 يومــاً، وهذا يعني أكثر فأكــثر أن مجتمعنا هو حيــث نعمل. وهكــذا فإن الفكرة القديمة التي تقــول: إننا نستطيع أن نمشي الهوينى طوال حياتنا كبشر، ونعيش في حجرات كتبت الحاجات المادية على أحد جوانب أقسامها الداخلية، والحاجات الإنسانية على الجانب الآخر، قد أصبحت أمراً منسياً. إذاً فإن البحث ما زال جارياً لإيجاد الحلــول، التي تسمح لنا أن نصبح بشــراً ومنتجين وناجحين، وكل ذلك في الوقت نفسه.

إن الحيلة الذكية التي يقترح المرشدون استخدامها، هي إيجاد عمل يلائمنا وجو عمل يناسبنا، وأن نفهم تماماً الدور الذي نريد أن يلعبه العمل في حياتنا.

إن بعض الخبراء (وبعض ناشري الكتب) يقولون: إن أحد الأساليب لإيجاد معنى للعمل هو أن نتخلص من الكدح لدى الشركات الكبيرة، والبدء بالعمل لدى شركات «العصر الجديد»، التي تروج لنفسها على أنها صديقة للإنسانية، وتهتم بالبيئة، ثم إنها منوَّرة ثقافياً وروحياً. وهذه هي الشركات ذاتها التي تسوق لمنتجاتها عن طريق الدعاية لتراث الشركة. ومن هذه الشركات شركة «توم مين» صانعة معجون الأسنان الطبيعي، ومتجر «بدي شوب» الذي يبيع مستحضرات التجميل، التي تصنع من مقومات تأتي من العالم الثالث، وشركة «بين وجيري» التي تبيع «المثلجات» الكثيرة الدسم، والتي سميت اقتداء بشخصية بطولية لا تتبع الأعراف مثل جيري غارسيا، وشركة «ستار بك» التي قدمت خصائص كريمة إلى عامليها الذين يعملون بنصف دوام، ويبدو أن هذه الشركة نجحت في بيع القهوة في كل زاوية من زاويا الولايات المتحدة الأمريكية.

وبالإضافة إلى بيع منتجات عالية الجودة إلى جيل الخمسينيات الغني، فإن الكثير من هذه الشركات توفر في الواقع أجواء عمل تسعى لجعل العمل يحمل معنى أفضل. إن توم شابل، مؤسس ورئيس «توم اوف مين»، يدعو علماء اللاهوت العظماء إلى منتجعات خاصة بالشركة، كي يبادروا بمشروعات تعود بالفائدة على غابات المطر. ولكن الوثب في سفينة الشركة الكبيرة التي تجدف فيها، كي تسوّق المثلجات العالية الجودة في

غابات ولاية فيرمونت لا يفي بالغرض المقبول لكل رجل أو امرأة تبحث عن المعنى. وللكثير منا ممن يرغبون أن يكون لهم تأثير أكبر في العالم الكبير، فإن القيام بهذا العمل لا يبعث في أنفسهم الارتياح والرضا.

وفي الحقيقة، إن أفضل مكان للعمل، كان ولا يزال، الشركات الكبيرة، وهي عادة الشركات التي تمتلك قيماً جوهرية تسمو فوق القيم المادية. ولقد أرّخ جيري بوراس وجيمس سي كولينز 18 شركة في كتاب تحت عنوان «أسست لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية». ولقد كان أداء هذه الشركات المالي أداء متفوقاً على مدى 50 عاماً. وقد استنتج الاثنان: أن شركة ولت ديزني وهيولت باكارد وثري ام وشركات مثيلة أخرى تمكنت من تحقيق مثل هذه النتائج، لأنها فرضت وبالقوة قيماً جوهرية قوية سمحت لهم أن يقوموا بتغيرات مثيرة ناجحة، وذلك عبر تغير متعدد لمنتجاتها دورياً بالإضافة إلى اعتماد سياسة التغيرات في الإدارة، وعلى عكس ذلك فإن هذه المبادئ الأساسية لم تنبثق من السعي وراء فائدة تنافسية، بل من قيم ومبادئ إلزامية أخرى، مثل: احترام الفرد (معتمدة من قبل شركة هيوليت وباكارد)، والإبداع: (سياسة متبعة من قبل شركة 3 ام). واقترح بوراس وكولينز أيضاً أن هذه القيم والتي تمثل المقومات الأساسية لأداء طويل الأمد، توفر للموظفين مهمة أكثر إرغاماً من مجرد السعي وراء النتائج النهائية.

وأما لهؤلاء الذين فكروا في الاستغناء عن كل شيء من أجل غنائم أكثر، فمن الجدير بالذكرهنا، أن أياً من هذه الشركات التي دُرست من قبل بوراس وكولينز لم تقم بالدعاية لقيمها الأساسية أو لمهماتها من أجل بيع المنتجات أو جذب الموظفين. إن الشركات الناجحة التي درست

مــن قبلهما مثل شركتي بيل هيولت ودافيد باكــرت اتبعتا سياسة متابعة الموظفــين والتعامل معهم عن كثب. إن مثل هذه الممارسة أدت إلى ولاء لا يستهان به من قبل القوة العاملة. وينظر إلى هذا الأمر على أنه جو العمل المناســب، الــذي يحمل بين طياتــه المعنى المنشود، حيــث كان من الممكن الملاحظة وعلى نحو واضح: أن الموظفين أرادوا أن يكونوا جزءاً منه.

إن السمــات القيادية لأي شركــة ترجع بدرجة كبيرة إلى مدى قدرة الموظفــين على التطور والنمو والشعور بالرضا تجاه عملهم. وإن العديد مــن القياديين اليــوم لا يثبّتون كل تركيزهم علــى النتائج المادية فقط، بــل ينظرون باهتمام أيضاً إلى الخــبرات والفرص التي توفر للموظفين الشعور بالمكافــأة الأساسية، التي ما هي إلا قيامهم ببناء شيء أساسي وجوهري. وفي أحد المؤتمــرات سئل السيد هنري ساشية،رئيس مجلس إدارة شركــة لوسينــت تيكنولوجــي والرئيس التنفيــذي السابق لشركة كمينــز انجين، عن ثقافــة الشركة التــي يسعــى وراء تأسيسها، فقال: إنــه يناضل من أجل بنــاءِ شركة يزدهر فيها النــاس، وأوضحِ الوسائل والمنظومــات التي بحث عنها لبناء الثقافــة، التي تمهد الطريق للناس، لتجعــل هذا الأمــر ممكناً. وعندما ترأس ساشيــة شركة كمينز لم يقم بفعــل ذلك فقط، بل قام بتشجيــع المديرين على بناء الكفاءات في شتى ومختلف المجــالات الوظيفية، قبل أن يتولى القيــام بمسؤوليات الإدارة العامة. ولذا فإن أي مدير عام من الممكن أن يتنقل من منصب المسؤول عــن شؤون الموظفين إلى إدارة العمليات، ومن ثم إلى الإدارة المالية. إن مثل هــذه التجربة تنمي من خبرة عمل المدير المتعددة، وتقلل من ضيق آفاق عمل الأقسام.

اجعل عملك يحمل المزيد من المعنى

هنـاك دليـل علـى أن حجـم الشركـة والأسلـوب الـذي تسـوق به منتجاتها أو القيم ليست هي وحدها التي تضمن لك الشعور بالرضا في مـكان عملك، فالأجدى لك أن تركز علـى المكان الذي تعمل فيه، وكيف مـن الممكن أن تنمي خبراتك المهنيـة. وكما ذكر في كتاب يتعلق بموضع التأمـل تحت عنوان: «أينما ذهبت، هـو ذا أنت» يقول الكاتب: إن تغيير الموقـع قد لا يحدث اختلافاً كبيراً في حياتك. بدلاً من ذلك فإن قيامك بفعـل ما تقـدر عليه حيث توجد قـد يساعدك على أخـذ أول خطوة في اتجاه إيجاد معنى لعملك.

إن مقدرتـك الذاتيـة الكامنة في داخلك تحـدد معنى العمل لك. إن الأشخاص باختلاف صفاتهم يجدون الرضا بطرق مختلفة.

ما هي الأسباب التي تجعلك تعمل؟

أجـل بالطبع: لابد أنهـا أقساط البيت. ولكن بغض النظر عن هذه الحاجة المادية الأساسية، ما هو الحافز الذي دفعك للعمل في الشركة، هـل هو العمـل أم تولي الوظيفـة وساعات الـدوام التـي تشغلك طوال الوقـت؟ إن المال هو أمر واحد فقط من الأمـور التي تحفزنا للعمل. إن الناس يقومون بأداء عملهم بناء على إمكاناتهم وحوافزهم التي تتحدى التفسير البسيط للاحتمال. ويقول السيد ستيفن كير، في كتابه: أقصى المكافـآت: ما هو بالفعل الأمـر الذي يحفز الناس لينجـزوا: بالإضافة إلى المكافآت الظاهـرة والمادية، فإن الناس يتصرفـون وفقاً للمكافآت

الحقيقية. وإن طبيعة هذه المكافآت تختلف من شخص إلى آخر، وذلك استناداً لنمط شخصيته.

إن تحديد نمط شخصيتك سوف يساعدك على فهم القيم والمبادئ التـي تحفزك. وفي مقال تحت عنوان: لماذا العمل؟ تحفيز القوة العاملة الجديدة، يقول مايـكل ماكوبي: إن هناك خمسة أنماط من الشخصية في مـكان العمل. وكل شخصية مـن هذه الشخصيات تستجيب إلى قيم ومبـادئ مختلفـة. وإذا توصلـت إلى معرفة ما هـي شخصيتك فسوف تتمكـن مـن معرفة ما هـي الأمور الأساسيـة التي تحفـزك. وفيما يلي قائمة ماكوبي بأنماط الشخصيات:

- الخبـير: يُحفز من قبل السيـادة والسيطرة والاستقلالية. مثال: الحرفي - التفوق والامتياز في صنع الأشياء.
- المساعـد: يُحفز من قبل الاقـتران بالناس ويهتـم بهم. مثال: رجل الشركة -يساعد ذوي السلطة. مثال: مساعد المؤسسة- يحل الأزمات.
- المدافع: يُحفز من قبـل الحماية والنُّبل. مثال: مقاتل في الغابات - القوة واحترام الذات وغريزة البقاء.
- المبدع: يُحفز مـن قبل إجراء التجارب والابتكار: مثال: المتبارون المجد والمنافسة.
- مطـور الـذات: يُحفز مـن قبل موازنـة الكفاءة والمعرفـة واللهو والنمو الذاتي.

كتـب ماكوبي منذ عقد أن «المتبـاري» يمثل النمط السائد للموظف، الذي يهتم بالمنافسة القصـيرة والصفقات التجارية، و«ضربات المعلم السريعـة». ويقـول ماكوبي: «أما مديـر اليوم فهو مطـور لذاته» - وهو إنسـان قوي مكتمـل الشخصيـة، ويسعـى وراء موازنة التطـور الذاتي والمعرفـة والكفاءة. إذا كنـت مبدعاً، فستجد أن عملـك أكثر متعة إذا كان باستطاعتك قضـاء معظم وقتك في الإبداع وإجراء التجارب. ولن تجـد أي معنى لعمل يركـز على الحماية فقط. إن الخـبراء يجدون أن العمـل الأكثر متعة يعتمد على نحو كبير على السيادة والسيطرة، وليس على التوافق في العلاقات.

هل من الممكن أن يكون العمل دافعاً باطنياً؟

إن تحليل الذات له حدوده بالطبع، تماماً كتحليل الأصناف. وتعدُّ أنت صنفاً واحداً من تلك الأصناف. وهناك نطاق أوسع وأكبر سيمكنك من إعطـاء نفسك نمطاً ثابتاً ويساعدك على تحديد ماهية مهمتك المهنية. يشعر بعض النـاس أن لهم مهمة في عملهم وإن معظم قادتنا المحترمين العظمـاء هم مـن هؤلاء النـاس. وبعضهـم الآخر يستخـدم المصطلح الدينـي القديم «الدافع الباطني». ويتضمن هـذا المعنى أن ما يجب أن تقدمـه في عملك يجب أن يكون أمراً فريداً مـن نوعه استثنائياً وحيوياً - وإن استخـدام هذا الإطار للنظر إلى مكاننا في العمل قد يكون مفيداً على نحو خاص للعاملين المتطلعين في عالمنا اليوم.

إن عـالم اللاهوت جيمس هيلمان يقول في كتابـه الأكثر مبيعاً «شِفرة الـروح: البحـث عن الصفـة والدافع الباطنـي»: إن كل واحـد منا يمتلك

برنامجاً فريداً لحياة فريدة. فإن بدا لك هذا قولاً من العصر الحديث، أو أنه أمر غير مريح من الناحية الدينية، أو أنه يتعلق بالقضاء والقدر، أو أنه أمر غير محتمل، يجب عليك أن تأخذ بالحسبان حجم البرمجة المسبقة التي تحدث في الطبيعة. يستخدم هيلمان التشابه الجزئي لحبة البلوط، والتي تحتوي على كل «الشفرات» لنمو الشجرة - وذلك إذا أعطيت الماء الكافي والتربة وضوء الشمس. ويقول هيلمان. عندما يجد البالغون، أنفسهم «مغروسين» تماماً مثل حبة البلوط الشاردة في تربة غير مناسبة مع القليل من الإضاءة أو الكثير من الماء، سيتخلون، لبعض الوقت عن فكرة «النمو» تماماً مثل حبة البلوط، التي تتطاول لتصبح شجرة بلوط كبيرة. ويضيف قائلاً: وعوضاً عن ذلك يجب علينا عبر اختبار أنفسنا أن «نتوقف عن النمو»، وذلك كي نعيد اكتشاف مهمتنا المفقودة في الحياة.

وهنا نأتي إلى إحدى الأفكار الجديدة الأكثر نقاء وحرجاً، والتي تتعلق بالطريقة التي نستطيع بواسطتها إيجاد المزيد من المعنى لعملنا. إن هذه الفكرة التي افترضها السيد مايكل نوفاك والكثيرون من قيادي الأعمال التجارية الآخرين، تدل على أن العمل نفسه من الممكن أن يكون «دافعاً باطنياً» وشريفاً أيضاً. ويكرر نوفاك في كتابه «العمل مثل الدافع الباطني: العمل والحياة المختبرة» قول هيلمان نفسه وآخرين مثله، مؤكداً: أن «الدافع الباطني» أو المهمة هو السبيل الذي يقودنا إلى المكافأة الحقيقية. وتعرض لنا حياة نوفاك وجهة نظره بالإضافة إلى الحقيقة بأن الكثيرين منا قد لا يجدون «مهمتهم» في الأماكن التي تبدو لهم جلية جداً. لقد درس نوفاك الكهانة لمدة 12 عاماً، ولكنه تخلى عن عمله هذا قبل خمسة أشهر من تنصيبه. فلقد توصل إلى الإيمان أن

هذا العمل ليس «دافعه الباطني». وقد اعتقد زملاؤه ومرشدوه وأسرته وأصدقاؤه: أنه قد أصيب بالجنون. ولكنه أحس بشعور قوي يدفعه إلى أن يصبح كاتباً. ومنذ ذلك الوقت أصبح نوفاك كاتباً محترفاً وخطيباً وسفيراً، ثم إنه حاز على «جائزة تيمبليتون للتقدم في الدين». ولقد أمكنه هذا الإنجاز الأخير أن ينضم إلى أمثال الكسندر سولزينهتسين والأم تيريزا. واكتشف أندرو كارنيجي، الابن الفقير لعامل النول الاسكتلندي، أنماطاً أخرى من المهمات - وكان أولها يتعلق بالعمل، والثانية تركزت على الإنسانية وحب البشر. لقد بدأ كارنيجي العمل عندما بلغ الحادية عشرة من عمره، وكان قد حصل على أربع سنوات من الدراسة الرسمية فقط. وعندما بلغ 66 عاماً كان قد تقاعد من شركة، يو اس ستيل، وعُدَّ واحداً من أغنى الرجال في العالم. وبالرغم من اشتهاره باستخدام أشد الوسائل في التعامل مع العاملين لديه، إلا أنه عندما تقاعد تذكر أنه قطع على نفسه عهداً عندما كان شاباً. لقد وعد نفسه إذا ما أصبح غنياً سوف يتبرع بكل ثروته قبل أن يتوفى. وقد حافظ كارنيجي على وعده فعلاً، وأصبح واحداً من أعظم فاعلي الخير في العالم.

وقد حاول هاورد شولتز، الرئيس التنفيذي لشركة ستاربك، أن يمثل إيمانه بأن العمل هدف سام، في الطريقة التي اتبعها للقيام بأعماله. وفي مشروع إعمار المنازل في كاناريس، بروكلين، حيث ترعرع شولتز، وكان يرى أباه يضنى من العمل ذي الأجر القليل، عاهد شولتز نفسه قائلاً: «إذا ما أصبحت يوماً من الأيام في منصب مسؤول وقادراً على إحداث تغيير، فلن أتخلى عن الناس أبداً». وإن إحدى الميزات المنافسة لشركة ستاربك هي قلة نسبة إعادة تنظيم وتوظيف العمالة، التي من

الممكـن أن ننسبهـا إلى سياسة الشركـة المتعلقة بتوفير ميـزات كاملة للموظفين، الذين يعملون نصف دوام فقط.

هل تستطيع أن تجعل عملك يتلاءم مع دافعك الباطني؟

إن هذا السؤال هو سؤال العصر، ومن الصعب جداً الإجابة عنه. إذا كنت خبيراً -وهو الشخص الذي يقيم السيادة والسيطرة- ومهمتك هي أن تصبح مهندس طيران، فماذا ستفعل بعملك الحالي كمندوب مبيعات في شركة مفروشات؟ لن تستطيع أن تنتقل من خزائن الملفات إلى سفينة فضاء بين عشية وضحاها، وقد لا تخرق الجزء الأعلى من الغلاف الجوي أبـداً. (هنـاك فرق بـين الدافع الباطني والأحـلام). ولكنك قد تستطيع أن تتحـول، مع الوقت، من مديـر مبيعات إلى مهندس تصاميم، أو إذا كنت لم تلتحق بدورة تدريـب تصاميم، ستتعلم تقنية الأنظمة وتستخدم دراستك الجديدة لتنتقل من حقل المبيعات إلى العمل التقني.

إن بعض الشـركات والمصالح التجاريـة -وحتـى التقليدية منها- تسهل للموظفين عملية انتقالهم من منصب إلى آخر أكثر من الشركات الأخـرى. إن هـؤلاء الذين ما زالـوا يسعون إلى العمـل الكفء المناسب والقيـم والمبادئ قد يستفيدون من الالتحاق بشركات مثل كمينز إنجين التـي تنقل موظفيها من عمل إلى آخر وفي اختصاصات مختلفة قبل أن تطلب منهم أن يستقروا في منصب ما.

وإن وجـدت نفسـك في مـدة قصـيرة تعمـل في وظيفـة لا تتطابـق مع إمكانياتك وقيمك وأهدافك، فانظر باهتمام إلى الفكرة الطريفة القائلة:

إن كل الأعمــال هي شكل مــن أشكال الخدمة. إن هــذا الانطباع المتواضع والــذي يبــدو أنه أصبح أمــراً منسياً من الماضي قــد انتعش من قبل موجة خدمــة الزبائن، التــي أدركت أن مهمــة خدمة الزبــون في كل الأمور، هـي المفتــاح لنجاح الشركات. وإن مثل هذه الأماكن التجارية «المستنيرة» تقول للموظفين: إنهم ليسوا إلا أقسام خدمات فردية. وبعض القياديين الآخرين يفيدوننــا بالفكرة القائلــة: إن العمل، حتى عندما يفتقــر إلى المعنى، فإن المعنى موجود – ليس في العمل بل في الطريقة التي نؤدي بها العمل.

لقــد قال مارتن لوثر كينغ ذات مرة: إن كل أنواع العمل نبيلة. ولهذا فقد قال مقترحاً: «إذا ما قمت بكنس الشوارع فاكنسها وكأنك الموسيقار بيتهوفين يؤلف مقطوعة موسيقية». أو كما يحب أن يقول مؤسس ستاربك لبائع القهوة بالتجزئة، عندما تصب القهوة: صب قلبك فيها.

قراءات إضافية

Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies by Jerry Porras and James C. Collins (1994, HarperCollins)

Business as a Calling: Work and the Examined Life by Michael Novak (1996, The Free Press)

Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built A Company One Cup at a Time by Howard Schultz (1997, Hyperion)

The Soul's Code: In Search of Character and Calling by James Hillman (1997, Warner Books)

Ultimate Rewards: What Really Motivates People To Achieve by Steven Kerr (1997, Harvard Business School Press)

Why Work? Motivating the New Work Force by Michael Maccoby (1995, Miles River Press)

خاطب الأمور التي تدفعهم إلى العمل

آن فيلد

إن الموظفــين المحفزين هــم من أهم عناصر نجــاح الشركات - إن هــذا القــول أصدق اليوم من الأمس، حيــث إن الربح الضعيف (أو غير الموجــود) والانتعاش الاقتصادي لا يزالان مراوغــان. إن هذه الحقائق الاستنتاجيــة الصعبــة قد تعنــي أيضــاً: أن المديريــن لا يستطيعون أن يعتمــدوا كثــيراً كما كانــوا يفعلون في الماضــي على استخــدام التحفيز المادي لدفع الموظفين إلى الانخراط في العمل.

إذاً كيف تستطيع أن تبقي الموظفين محفزين ومنتجين؟

إن إحــدى الإجابات تكمن في مفهوم مثبــت المهنة التي طور منذ 30 عامــاً مــن قبل إدغــار شينن بروفسور زميــل في قســم الإدارة في معهد ماساسوشتــس للتقانة. يقول شيــنن: إن النــاس يحفزون بطريقة رئيسة من قبل ثمانية مثبتات - وهي الأولويات التي تحدد كيف يرون أنفسهم، وكيف ينظرون إلى عملهم؟

واليـوم وفي مُنـاخ الأعمال المتقلـب المضطرب، فـإن تحديد النقط الأساسيـة لمثبتات مهنة الموظف هو بالخصوص أداة مفيدة، لأنه يسمح لك أن تقـوم بأمرين أساسين وهما أولاً: تكيف أسلوبك في التعامل وفق حاجـة الموظفين الفردية. وثانياً: حث الموظفين على أداء أفضل باختيار أكثر الطرق فاعلية لمكافأة وتقدير الإنجازات.

النتيجـة: في بيئة متطلبة حيث تكون المـوارد المادية محدودة، سوف تتمكن من جعل الموظفين يشعرون بالتقدير والتحفيز.

تقـول ليندا كونكلين مديرة متخرجي خدمات المهنة في جامعة نورث كارولينا ومدربة تنفيذية سابقة: «إذا استخدمت مثبتات المهنة بفاعلية، فسوف تحول موظفيك إلى متفوقين».

ما المثبتات الثمانية؟ إنها مدرجة كالآتي:

1- الكفـاءة التقنيـة والوظيفيـة: إن المفتاح لشخـص يمتلك مثبت المهنـة هذا هـو الرغبة في التفوق في حقل عمل مـن اختياره. إن المال والترقيات لا تهم مثلما تهم فرصة صقل البراعة في العمل. وفي حين أن هـذه المهن مثل الهندسة وتصميم برامج الحاسوب تجذب الكثير من الناس، لما تحمله من مواصفات معينة، تستطيع أن تجد هذه المهن أيضاً في كل مكان، وذلك في مهنة المحلل المالي الذي يتحمس لفكرة حل أي مشكلات استثمارية معقدة إلى مهنة المدرس الذي يسعد بأداء الصف المستمر الجيد.

2- الكفـاءة الإدارية العامة: إن الشخص الذي يمتلك مثل هذا المثبت المهني هو في الأغلب متحالف مع طريقة الشركة المهنية التقليدية.

وهــو أيضــاً القطب المعاكــس للشخص الــذي ينظــر إلى الكفاءة التقنيــة/ الوظيفيــة أنها الأهم والأبــرز. إنه يريــد أن يتعلم كيف يقوم بــأداء العديد من الأعمال، وأن ينهــل المعلومات من مصادر متعددة، وأن يقوم بالإشــراف على مجموعات أكبر من الموظفين، وأن يستخدم مهارته الشخصية المعتبرة. ما يصبو إليه بالفعل هو أن يتسلق السلم ليصل إلى ترقيات أعلى وزيادة في الأجر.

3- الاستقلاليــة/ الحكــم الذاتي: وكالممثلة غريتــا غاربو، فإن مثل هــؤلاء الأفراد يمتلكون مثبت المهنة هــذا، فهم يريدون أن يبقوا وحدهــم فقط. وإنهــم يشعرون برضاً أكبر عندمــا يعملون وفقاً لقوانينهم وإجراءاتهم، ثم إنهم لا يريدون أن يتلقوا الأوامر. إن هدفهم بالأحرى هو الحرية، وليس الاحترام والهيبة.

4- الأمــن/ الاستقــرار: أمــا الموظفــون ذوو مثبت المهنــة هذا فهم يقدرون قبل كل شيئاً جو عمل واضح ومعروف، تدون وتحدد فيه المهمــات والسياسات بجلاء تام. وهم يعــدُّون وبوضوح أنفسهم والشركة شيئاً واحداً، مهما كان مستوى مسؤولياتهم.

5- الإبــداع الالتزامي: إن هذه الفئة تريــد أن تبتكر شيئاً خاصاً بها وتقوم بإدارته. وفي الحقيقة، إن استحواذ الابتكار يسيطر عليهم، ويصابون بالملل بسهولة إذا ما شعروا بعرقلة عملهم. ومن المتوقع أن يقــوم أي شخص يمتلك مثل هذا المثبت المهني بتأسيس عمله الخاص أو على الأقل أن يدير شيئاً ما إلى جانب وظيفته.

6- الإحساســ بالخدمة: إن أهم قضية لهؤلاء الموظفين هي الحاجة لتركيز العمل على مجموعة من القيم المحددة. ولكن هذا لا يعني

المرشديــن الاجتماعيين أو بكلمة أخــرى الممرضات فقط. فهذه الفئة مــن الممكن أن تحتوي أي شخص: ســواء كان خبير موارد بشريــة يهتم ببرامج عمليــة إيجابية أو باحثــاً يعمل على تطوير عقــار جديــد. إن المال ليس هــو الحدث الأساسي، بــل الفرصة للتركيز على قضية معينة.

7- التحدي المطلق: إن هذه الفئة تسعى وراء التحديات الأصعب من أجل التغلب عليها.

8- إن هــؤلاء الأفــراد ينظمــون أنفسهم وفق حياتهــم الخاصة: إن همهــم الأكبر هــو أن تمنحهــم وظيفتهم الحريــة، ليتمكنوا من الموازنة بين العمل وبين همومهم الأخرى.

عندمــا تقوم بفهم كل واحدة من هذه المثبتات، تستطيع أن تحدد مثبت المهنــة الخاص بــكل موظف في دائرتــك. إذا لم تتمكن مــن تحديد المجال الصحيــح بنفسك تستطيع أن تطلب من هيئة موظفيك أن يخضعوا لتقييم مختصــر طور من قبل شين. وبعد ذلك تستطيع أن تتخذ الخطوة القادمة وهي أن تصــوغ كيفية تعاملك وتقديرك للأداء الجيد في أسلوب يتوافق مع مثبت مهنة كل فرد بعينه. وفيما يلي بعض الإرشادات:

الكفاءة التقنية/الوظيفية

كيف تتواصل؟

يقول جان غاماشي، مدرب إداري مختص في تطوير قدرات المديرين التنفيذيــين الكبــار وفرقهم: «إنهم يريــدون أن يفتخروا بمــا يمتلكونه

مـن معرفة». ولهـذا يجب عليك أن تعجب بهم كخـبراء، وأن تحاول أن تجعـل الآخرين يقومون بالشيء نفسه. ويشير غاماش إلى تقصير أحد المديريـن التنفيذيين بالتعبير عن تقدير علني لأحـد المهندسين الكبار العاملـين لديه؛ لتفوقه في حقله. ولقـد انهارت معنويات ذاك المهندس، مما أدى به إلى التفكير في تقديم استقالته من عمله.

وبالإضافة إلى ذلك، عندما تتحدث إلى شخص يمتلك مثبت الكفاءة الوظيفيـة، وإذا كنت تعرف شيئاً ما عن الحقـل المعني، يجب عليك أن تعرضـ معلوماتك عليه. ولكن إن كنت لا تعـرف فلا تحاول أن تتظاهر بالمعرفـة. يقول بوبـي ليتل، رئيس قسم تدريـب الرؤساء التنفيذيين في مكتـب في ولاية كنتيكيـت: «سوف يبصرون مـا في داخلك، وسينظرون إليك نظرة عدم احترام من فورهم».

أفضل أنواع التقدير

إن هـؤلاء الموظفين ربما لن يهتمـوا كثيراً إذا لم يحصلوا على زيادة في الأجر، ولكن معنوياتهم ستضعف كثيراً إذا شعروا بأنهم لن يتمكنوا في الاستمـرار في صقـل خبراتهـم، أو إذا شعـروا بالخـوف مـن عدم إمكانيتهم في الاستمرار في كونهم الأفضل.

ويقول غاماش أيضاً: «إن أصعب أمر ممكن أن يواجهه هؤلاء الناس هـو أن يشعروا بأنهم قد فقـدوا تلهفهم للعمل». لـذا توثق من ذهابهم إلى المؤتمرات وحضورهـم الاجتماعات وارتياد الأماكن الأخرى، حيث يستطيعون صقل براعتهم وملازمة التطويرات الحديثة.

تحدي هؤلاء الذين يمتلكون مثبت
الإبداع الالتزامي بالأهداف
وليس بمهمات خاصة.
وكلما مكنتهم من معرفتك أكثر باتوا سعداء أكثر.

الكفاءة الإدارية العامة

كيف تتواصل؟

من السهل جداً التحدث لأفراد هذه المجموعة، وذلك بسبب مهاراتهم المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص. فهم يعرفون كيف يؤثرون في الناس، وهم بارعون أيضاً في السياسة، ويستطيعون أن يقرؤوا التلميحات اللفظية وغير اللفظية. ولكن من الصعب جداً نيل رضاهم إذا وُجدوا في جو محدود المصادر.

ولما كان على الأغلب أنهم يهتمون بتماشي أدائهم مع الشركة بوجه عام، وليس بإظهار خبراتهم فقط، توثق أن تتحدث عن عملهم من ناحية الأداء والنتائج النهائية، واستفد من مداخلاتهم المتعلقة بالإشراف، لكي يشعروا بأنهم يعرضون خبراتهم الإدارية بفخر واعتزاز.

أفضل أنواع التقدير

إن هـؤلاء الناس يريـدون حقاً المزيد من المـال والترقية، ولما كنت، علـى الأغلب، لا تستطيع أن توفر لهم هذه الأمور، يجب عليك أن تبحث عـن وسائل أخـرى، كي تحسن من ميـزات عملهم. علـى سبيل المثال، أوجـد لهـم مشروعات كـبرى يشرفون عليهـا أو ادعوهـم إلى حضور الاجتماعات المهمـة، ووفر لهم الفرص لحضور دورات أو ورشات عمل، حيث سيتمكنون من تحسين مهاراتهم. وحاول أيضاً أن تعطيهم مسمى وظيفياً أكثر تقديراً من منصبهم الفعلي.

بالإضافة إلى ذلك، ابحث عن مثبتات مهنة ثانوية قد يستجيبون لها. علـى سبيل المثال، تشير السيـدة كونكلين إلى مندوب مبيعات يعمل بجد لشركـة توريد مشافـيَ كبيرة التقت به أخيراً. ولقـد كان منصبه يتعلق بنطـاق الإدارة العامـة، إلا أنه أظهر أيضاً قابليـة للعمل في قسم «نمط المعيشـة». ولما كانـت الإدارة غير قادرة أن تقدم له المزيد من المال لعمله هـذا، فقد كافأتـه بفرصة العمل كمـدرب مبيعات. وكانـت النتيجة أنه استطاع أن يقلل من رحلات سفره، وأن يمضي وقتاً أطول مع أسرته.

الاستقلالية / الحكم الذاتي

كيف تتواصل؟

إن هـؤلاء الموظفـين يريـدون أن يبقـوا وحدهم، لـذا فعندهم خير الـكلام ما قـل ودل. اتفـق معهم على تحديـد جدول مواعيـد لمراجعة

بعضكم بعضاً وتوثق من التمسك بأوقاته. وكن مستعداً لاحتمال عدم مراجعتهم لك في الوقت المحدد.

وتقول السيدة ليتل التي تشرف على الموظفين المستقلين: إنها تلاقي صعوبة بالغة في أن تدرج موعداً لمحادثة هاتفية جماعية. وتضيف: «واحد أو اثنان من الموظفين على الأقل لا يحضرون عادة، وهذا لا يعني أنهم لا يتحملون المسؤولية، ولكنهم ينظرون إلى الأولويات بطريقة مختلفة».

أفضل أنواع التقدير

إن المناخ الحالي الصعب يدعك تشعر بحاجة إلى التدخل أكثر مما قد كنت تفعل من قبل. ولكن يجب عليك أن تقاوم الرغبة في القيام بذلك. ويقول باري ميلير، مدرس مادة الإدارة في جامعة بيس، كلية لوبيت لإدارة الأعمال في مدينة نيو يورك: إن أكثر أنواع التقدير فاعلية هو أن تعطي هؤلاء الناس الفرصة، كي يتحملوا مسؤولية القيام بعملهم وحدهم.

الأمن/الاستقرار

كيف تتواصل؟

إن الأشخاص الذين يمتلكون مثبت المهنة هذا في هذه الأيام، يحتاجون إلى أن تتصل بهم باكراً ومراتٍ عديدة. وهذا يعني مراجعتهم

بنحـو متكرر، حتى لا يشعروا بأنهم غافلون عمـا يجري. إذا كانت هناك شائعات تتعلق بالتخفيضات، فتابع التواصل معهم، حتى ولو لم يكن هناك أي تغـيرات. وبالإضافـة إلى ذلك، خذ بالحسبـان متابعة التحدث معهم حول أهمية التعلم طويل الأمد، والمحافظة على مهاراتهم لمواكبة العصر. إذا لم تدفعهم إلى التصرف والأخذ بزمام الأمور، فلن يفعلوا ذلك.

أفضل أنواع التقدير

من المحتمـل أنك لن تستطيع أن تقدم لهم ما يريدونه، ألا وهو أمن الاحتفاظ بالوظيفة. ولكنـك ستستطيع أن تحصل على أقصى درجات ولائهـم للشركة وأن تتخذ الخطوات لإظهـار التقدير لهم بتوجيه دعوة غداء لهم أو تنظيم نزهة إدارية.

الإبداع الالتزامي

كيف تتواصل؟

قـم بتشجيعهم على المبادرة بأفكار جديـدة، حتى ولو بدت لك تلك الأفـكار سخيفـة في البداية. واسألهـم عن المشروعات التـي يودون أن يتولـوا إدارتها. اعقـد دورات منتظمة لتساعدهم علـى المبادرة بأفكار مبتكرة تبهر العقـل. إن هؤلاء الأشخاص يكونون عادة متحمسين جداً، لذا حـاول أن تجاري أيضاً هذه الخاصية المميـزة. تحداهم بالأهداف وليس بالمهمات الخاصة، ودعهم يتقدمـون في عملهم. كلما أتحت لهم الفرصة ليتمكنوا من محاكمة الأمور وإدراكها، أصبحوا سعداء أكثر.

أفضل أنواع التقدير

هم يميلــون إلى التمتع بالاستقلالية بوجه عــام. هم يريدون المزيد مــن المــال، ليس مــن أجل المــال فقط، بل مــن أجل إظهــار إنجازاتهم العظيمــة. إذا لم يكن باستطاعتك إعطاءهــم المال، تستطيع تقديرهم أمــام النـاســ إلى جانب منحهــم المكافأة التــي يتوقون إليهــا، ألا وهي الفرص المستمرة لإنشاء مشروعاتهم الخاصــة. إن المبدعين لا يحبون التفاهة، ولا يتحملــون الانتقاد، لذا امنحهم الكثير من الإطراء علانية عندما يستحقونه وعند الضرورة انتقدهم على انفراد.

الإحساس بالخدمة

كيف تتواصل؟

لا تتحــدث عن العمل فقط، يجب أن تضع نصب عينيك أوجه العمل الذي يقيمونه أكثر. وابحث عن مشروعات تتناسب مع حقل اهتمامهم. وضح العلاقة بين العمل وبين بعض المثل العليا. دعهم يدركوا ما بوسعهم أن يقدموه إلى المصلحة العليا عبر العمل الذي في متناولهم.

أفضل أنواع التقدير

إن الأمر الــذي يصبون إليه بشغف هو الاستمرار في العمل من أجل قضيتهــم. وعبر توفــير هذه الفرص لهــم سوف تمنحهم مــا يريدون. وقــد تجد أن الموظفين يقترحون سبــلاً غير متوقعة لإتاحة المجال لدمج قيمهم مع عملهم.

وفيما يلي أحد الأمثلة التي تبين لنا ما أسندت كونكلين لمساعدتها في ولاية كارولينا الشمالية. لقد أسندت كونكلين لها القيام بمشروع تطوير دورة للطلاب، تتعلق بكيفية انتقاء الملابس المناسبة لتحقيق النجاح. ولما كانت المساعدة تعلق أهمية كبيرة على القضايا التي تتعلق بالأقليات، بذلت كل مجهودها لتتضمن نماذج متنوعة من الناس من حيث القياس والشكل واللون. تنوي كونكلين أن تعطي مساعدتها مشروعات أخرى تعزز من نظام تقييمها الاستثنائي.

التحدي المطلق

كيف تتواصل؟

إن هؤلاء الناس يميلون إلى المواجهة، وفي أكثر الأوقات إلى الإلحاح في التحدي بما يتعلق بما في متناول أيديهم وكيفية تحقيقه. ونتيجة لذلك، وكما يقول السيد ليتل: «يجب أن تكون مستعداً إلى التراجع». عليك الإصرار على المزيد من الشرح عندما تستدعي الضرورة، والتوثق من أن الحل المعين هو الحل المناسب.

يجب عليك أن ترفع من سقف النجاح بقدر ما تود، لأنهم سوف يطمحون إلى الوصول إليه. لا تجعل الأمور أسهل مما ينبغي.

أفضل أنواع التقدير

إذا ما واصلت وضع التحديات أمامهم سيدركون أنهم أبلوا بلاء حسناً. وعندما ترى أنهم على وشك إنهاء مشروع ما، حاول أن تجد

لهم مشروعاً آخراً ليبدؤوا به من فورهم. وفر لهم وقتاً محدداً في أثناء اليوم، كي ينهوا مهمة صعبة على وجه التخصيص، وذلك بالإضافة إلى واجباتهم المعتادة.

إن مواجهة التحدي هو المكافأة لهؤلاء الأشخاص، لذا لا تحاول أن تبالغ في الإطراء والكلمات الطيبة. يجب عليك أن تجد لهم عملاً آخر ينشغلون به فقط.

نمط العيش

كيف تتواصل؟

يجب عليك أن تكون صريحاً ودقيقاً. ابحث مع الموظف احتياجاته، وما هي أفضل الطرق التي تستطيع بها أن تنظم برامجك، لتتكيف مع طلباته. توثق من أن تكون متطلبات العمل واضحة ودقيقة إلى جانب المكافآت التي سيحصل عليها إذا قام بأداء العمل على أحسن وجه، والعقوبات التي سيواجهها إذا قصر في العمل.

إن هؤلاء الناس يعملون ليعيشوا، ولا يعيشون ليعملوا، لذا لا تتوقع منهم أن يذهبوا إلى ما بعد متطلبات العمل الأساسية أو واجبات وظيفتهم. توثق من أن جميع ما تحتاجه منهم معروض أمامهم بوضوح تام.

أفضل أنواع التقدير

إن وضع برنامج مرن هو أكثر المكافآت فاعلية. ثم إنهم لا يقومون بأكثر مما يتطلبه عملهم، فهم لا يتوقعون أن يحصلوا على مكافآت

بالإضافة إلى أجرهم. لذا امنحهم فرصة الحصول على الحد الأقصى مـن ساعات الفراغ عندما يبلون بلاءً حسنـاً ويعملون بفاعلية. اجعلهم يركـزون علـى إتمام العمـل، وليس علـى تمضية ساعات عمـل معينة، وكافئهم بإعطاهم وقتا مريحاً من العمل.

السعي وراء مبادرات الموظفين

إن الأمر الأساسي الذي تحتاج أن تقوم به هو أن تضع الموظفين على رأس قائمة الجهود التي تبذلها. وتقول كونكلين: «يجب على الموظفين أن يبادروا بالتواصل مع مديريهم من أجل أهم أمورهم».

وعلـى سبيل المثـال، لقد قامت إحداهن بكتابـة قائمة أمنيات تحب أن تنالهـا في عملها، تتألف من 30 بنـداً، وبعد ذلك جلست مع مديرها واستخرجت حلـولاً مناسبة لتحقيقها. (لقـد كان مثبت المهنة الخاص بها هـو الاستقلالية/ الحكـم الذاتي). والآن وبدلاً مـن أن تقوم بأداء عملها فقـط، عُينت لإدارة ورشات عمل مهنيـة، ولتقديم المشورة بنحو رئيس لكل موظف على حدة.

وتقـول السيدة ميلـير: «إن الأشخاص الذين يـؤدون عملاً ذا معنى سـوف يكون إنتاجهم أغنـى بكثير، حتى في الأوقـات الصعبة». عندما تحـدد مثبتات مهنة الموظفين، وعندما تتواصـل معهم حول أهم الأمور التـي تشغلهم، ستستطيـع أن تساعد هؤلاء الموظفـين ليجدوا معنى في عملهم، وستتمكن من تعزيز إنتاج وحدتك أيضاً.

البحث عن عمل
ذي معنى

لورين غاري

يقول الناقد الاجتماعي دينيش كاسوزا: إن الناس، وإلى وقت قريب، في كل أرجاء العالم «اكتسبوا شعوراً قوياً بالرضا وتحقيق الغاية، بفضل إمكانية توفير المال لأسرتهم وأطفالهم وحمايتهم من أهوال العوز». وأضاف أيضاً في كتابه (فضيلة الازدهار): «ولكن اليوم فقد انتهت مسألة الكفاح من أجل البقاء حقاً لملايين من الناس».

لذلك فالسؤال هو: لماذا إذاً لا تزال تذهب إلى العمل كل يوم؟ هل السبب هو أن عملك يتيح لك فرص الإبداع والتطور، أو لأنه يستثمر قوتك ونفوذك، أو لأن عملك يظهر مهاراتك التي تقدرها كثيراً؟ أو لعلك تؤمن أن عمل شركتك يسهم في تحسين وإصلاح مجتمعك وجاليتك؟ أو لأنك تعتقد أنك ستشعر بالضياع والحيرة إذا رفعت يدك عن دفة العمل؟

وهنا في الألفية الجديدة: هل يعطيك الجهد الذي تبذله من أجل حماية أحبائك مقداراً كافياً، مما يسميه داسوزا «أفق الدلالة»،

أو إيماناً راسخاً «بهدف الحياة كجزء من نظام أخلاقي منغمس في هذا الكـون»؟ هل أنت راض عن كون شركتك تقدم ما فيه الكفاية للعالم؟ أو أنـك تنظر إلى الأمور نظرة مختلفة بعـد 11 أيلول «سبتمبر»؟ وبالرغم مـن أنك ما زلت بحاجـة إلى العمـل لكسب المال، هـل هشاشة الحياة وقصرها يجعلانك تنظر إلى رفع شأن قيمة حياتك اليومية؟

عند النظر إلى ما هو أبعد من مسألة تحقيق توازن أمثل بين الحياة والعمـل، فإن هـذه الأسئلة تتمثل في أسمى معـاني وأهداف العمل بحد ذاتـه. ويبدو أنهـا تحمل أهمية كبرى عند هـذا المنعطف، لأن الناس لا تستطيع أن تؤجلها كما في الماضي. وفي هذا المضمار، فإن كتاب داسوزا وكتابين آخرين بعنوان «الفيل والبرغوث» بقلم شارلز هاندي و«مستقبل النجـاح» بقلـم روبـرت ريتش لهمـا قيمـة كبـيرة. إذا استخدمت هذه الكتـب جميعها، فإنهـا ستمنحك بصيرة نافذة لكيفيـة إعادة الأنماط الاقتصاديـة الواسعـة، ولصياغة الأدوار والمسؤوليـات في كل مكان من المجتمع، وإلى توجيهات عن كيفية وإمكانية تلاؤم الشركات والأفراد.

أتعيش حياتك كالبرغوث؟

يتذكر هاندي أن زوجته أليزابث سألته بعدمدة قصيرة من زواجهما ذي السنـوات العديـدة السؤال الآتي: «هل أنت فخـور بعملك؟» وأجاب حينهـا: «لا بأس به: مثَله كمثَل أي عمل»، ونظـرت إليه بقسوة، وقالت: «لا أعتقـد أننـي أريد أن أمضي بقية عمري مـع شخص يرضى بعمل لا بأس به».

لقد تمكنّا من تحقيق النجاحات الاقتصادية المذهلة في السنين الماضية، وعانينا من مضاعفاتها أيضاً، فالعديد من الناس غير راضين عن عملهم الذي يؤمن لهم دفع الصكوك وأقساط المدارس فقط. ويكتب هاندي قائلاً: إن هذا الضجر ظهر في الوقت نفسه الذي بدأت به الشركات بالقلق حول: «إن الحياة خارج الشركة تبدو أكثر جاذبية للأشخاص الأحرار والمستقلين، لدرجة أن ناقوس الخطر بدأ يدق معلناً إمكانية فقدان أفضل الناس وأكثرهم إبداعاً».

أيتها الشركات انتبهوا إلى وجهة نظر هاندي:

إنهم الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم ما فوق الـ 50

هم الذين سيقومون بتحويل مكان العمل وليسوا

الشباب ما بين 25 و35

ولهذا فإن التحدي الكبير الذي ستواجهه الشركات هو الاستجابة لرغبة الموظفين في أن يحمل العمل مزيداً من المعنى، وأن يكونوا أعضاء مؤازرين لمجتمعهم، وأن يجنوا الربح الكثير، وهم يريدون أن تحدث كل هذه الأمور في الوقت نفسه.

ولا يتجرأ هاندي أن يعرض لنا رداً يناسب الجميع، ويتعلق بوصف العمل الذي يعدُ أفضل من عمل لا بأس به. وبدلاً من ذلك، فهو يقترح أن يضع الناس الخيارات في إطار صلتهم بالشركة: هل تريد أن

تكون موظفاً لدى الفيل (الشركات الكبيرة)، أو أن تكون واحداً من البراغيث التي تتعامل معها (متعهدين مستقلين)؟ ويضيف قائلاً: «إن العمل ليس في حالة إعادة الاختراع بعجالة». إن كلمة «الاستخدام» تعني «أن تفكر وكأنك مستقل، «أما المرونة فتعني أنه لا يوجد أحد يستطيع أن يضمن لك أي شيء مدة طويلة. إن الولاء في هذه الأيام يكون في الدرجة الأولى لنفسك ولمستقبلك، وفي الدرجة الثانية لفريق عملك أو لمشروعك، وأخيراً للشركة».

هل يستطيع الأفراد أو الشركات تجديد الرأسمالية، وجعلها فوراً أكثر صلابة وأكثر إنسانية؟ يؤمن هاندي بأن الأفراد سيكونون أدوات التغيير الرئيسة إذا ما تحقق هذا التحويل. ويقول أيضاً: «إن كل منا لديه خاصيته الفكرية، وستصبح هذه الخاصية أفضل فأفضل إذا ما قمنا بحمايتها والاستفادة منها». إن المكتب التجاري الحر، الذي يعني العيش كالبرغوث، سيصبح ممكناً أكثر بكثير للعديد من الناس. وبالطبع فإن فكرة المكتب التجاري الحر هي فكرة تحتضر الآن وفي تراجع ملحوظ، لأن القليل من الناس يريدون أن يخسروا أمن أجور الشركات النسبي وميزات التأمين الصحي والتقاعد. ولكن فيَلَة الشركات سيبلون بلاء حسناً إذا ما انتبهوا لوجهة نظر هاندي، ألا وهي أن من سيحول مكان العمل هم الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم ما فوق الخمسين، وليس جيل الشباب.

ويقول هاندي: إن وجود الشخص البرغوث يصبح أكثر جاذبية للناس عندما يبلغون الكبر. ويقول أيضاً: «إن الكثير من الناس يمضون

أوائل العشرينيات في المرور بالتجارب وحدهم في شركات صغيرة أو في شـركات حديثة التأسيس. وهم يلجـؤون إلى الشركات عندما يؤسسون علاقات جديدة أو عندما يرزقون بأطفال أو عندما تكون لديهم دفعات قسط منزل. ومـن الممكن أيضاً أن يستمروا في العمل لدى الشركة لمدة 20 عاماً وبعد ذلك يشعرون بالإحباط». وبعد أن ينتهي «العمل المناسب» (عنـد بلـوغ 55 سنـة) يضطر معظم الناسـ إلى أن يستمـروا بالعمل. وسوف يترك بعضهم عالم الأعمال التجارية، ويتجهون إلى مهنة التدريس وحقل الاستشارة، ولكن الكثير ممن يحتفظون بوظائفهم سوف يتخلون مسرورين عن الأجور العالية بمرونة أعلى. وحتى عندما تكبر الشركات فيجـب عليها أن تحافظ على جو حميمي ملتزم، يجعل البراغيث راغبة في أن تتواصـل معهم. وإن الشركات ستتمكن عن طريق جذب مثل هذه المواهب ذات الخبرة فقط من أن تصبح شركات منافسة.

لقـد كتب هاندي قائلاً: «إن الرأسمالية تعرف كل الوسائل التي تنمي الـثروة، ولكنها ليسـت واضحة حول الغايات، ولا لمـن يجب أن تكون تلك الثروة ولماذا»، ولتكون برغوثاً ناجحاً يجب أن تزود نفسك بهذا الوضوح، ويتوصـل الكثـيرون إلى هذا الأمـر عندما يكبرون في السـن وعن طريق الخـبرة. ويضيف قائلاً: «يجـب أن تعرف ماذا تريـد أن تفعل بحياتك، ويجب عليك أن تبالي، ويجب أن تمتلك قوة دافعة، لأن مشروعك التجاري قد لا ينجح». ويقول أيضاً: «إن السنوات العشر الأوائل التي قضيتها أعمل كبرغوث، لم تكن مثمرة كثيراً. لقد كنت في عجلة بالغة كل الوقت». لو لم تكن لديه تلك العاطفة الأساسية لما كان بإمكانه البقاء والاستمرار.

إنعاش أفق الدلالة

إن داسوزا له وجهة نظر أكثر تفاؤلاً من هاندي حول الرأسمالية. ويقول: «إن الحركة من الفقر إلى الغنى تمثل نوعاً من التقدم». «إنها شيء يعود بالفائدة على الأفراد والمجتمعات، لأنه يكثر من فرص التصرف بطريقة فاضلة ومساعدة الآخرين». وبفضل الرأسمالية فإن ملايين الناس اليوم يستطيعون أن يسألوا: «بينما في الماضي قلة من الناس وفي أي مجتمع كان، كانوا قادرين على طرح هذا السؤال، ماذا أريد أن أفعل بقية حياتي؟ لم هي حياتي؟» وإن إمكانية توجيه تلك الأسئلة « إنجاز أخلاقي عظيم بحد ذاته».

وبالرغم من ذلك فإن داسوزا يدرك أن «الرأسمالية دفعت ثمناً باهظاً لما جنت». فقد بدأ الناس يتساءلون بتزايد عما إذا كان هناك أمر أهم في الحياة الطيبة من الراحة المادية. أما الآن لقد حل مكان المجتمع الذي كان مبنياً على التضامن مجتمع مبني على التجارة،«ولم يعد الكثيرون لديهم أدنى فكرة عمّ هي المقومات الأخرى. ويقول داسوزا أيضاً: إذا ما نظر الإنسان إلى الوراء سيكشف عن وجهات النظر التي تتعلق بالحياة الطيبة» التي كانت متوفرة ومعتمدة في العالم القديم.

بفضل الرأسمالية فإن الملايين من الناس

يستطيعون اليوم أن يسألوا: لم هي حياتي؟

أما في الماضي فلم يستطع فعل هذا إلا المميزون

وعلى سبيل المثال: «الحياة المكرسة للتدريس، والحياة المفعمة بالنشاط السياسي، والحياة المكرسة لمساعدة الآخرين. إن هذه الرؤى لن تُسترد بنفس الطريقة التي كانت تدافع عنها -كمفاهيم أو مخططات للمجتمع كله- ولكنها تستطيع أن تزودنا بآفاق شخصية تتعلق بالتفهم والدلالة».

البحث عن حلول عمومية

إن السيد رايخ، وزير العمل الأمريكي السابق، ليس راضياً عن الانتعاش المتعلق بمجرد أفق شخصي للدلالة - فهو يعتقد أن الانتعاش من الممكن أن يحدث على مستوى اجتماعي. ما هو الأمر الذي يعيق هذا الانتعاش؟ ليس السبب «أن المشروعات التجارية باتت خالية من الشعور، وأن المديرين التنفيذيين قساة لا يرحمون»، ويضيف قائلاً: لا تلقوا اللوم على «أخلاقية جشع جامح يبدو أنه بدأ يهيمن على الأمور أخيراً». بل إنه ينهمر على أناس عاديين مثلنا تماماً. إن بحثنا عن جني أعلى نسبة ربح من استثماراتنا وعن أقل الأسعار الممكنة للخدمات والبضائع التي نشتريها، يولد ضغطاً منّا ومن المستهلكين حول العالم، وعلى نحو غير مقصود، على أصحاب العمل، ليخفضوا من الأجور والخصائص التي يدفعونها إلى الموظفين، وأن يجدوا لنا: «أفضل الصفقات بين المولين الذين يجب عليهم أن يقللوا من كلفتهم، كي يبقوا منافسين: وبالقدر الذي «يشتد فيه الضغط، تُفك الروابط المؤسسية».

وإن بصيرة رايخ هنا تفيد أن المحادثات الخاصة التي يتبادلها الناس بعضهم مع بعض - وإحداها عن «عجائب الاقتصاد

الجديد»، والثانية عن «أخطار وسلب ونهب الرأسمالية الطليقة»، وأخرى عن «صعوبات تحقيق حياة موزونة في هذا العصر الحديث» - يجب أن تكون مرتبطة بعضها مع بعض. وعندها فقط من الممكن إيجاد الحلول العامة للمشكلات المعينة.

وعلى سبيل المثال، من الممكن أن تُحمل ميزات الموظفين كلها. ومن الممكن تأسيس نوع من أنواع التأمين الاجتماعي، بحيث إذا خسرت منطقة ما 5% من بنيانها الاقتصادي عبر سنة «ستتلقى موارد مالية على نحو تلقائي لمساعدتها في تخطي المرحلة الانتقالية». ويذهب رايخ إلى أبعد من ذلك، ليقترح إعطاء كل أمريكي يبلغ من العمر 18 عاماً مبلغاً وقدره 60.000$ كمساعدة مادية أساسية».

ولكن هناك حقيقة تحتية باقية في كل الحجج المقدمة في الكتب الثلاثة: أسئلتنا حول: ما هو الشيء الذي يعطي العمل معناه؟ أصبحت متاحة. إن النجاح الاقتصادي أمكننا من أن نفكر في أسئلة ذات ترتيب أعلى. كيف نعيش في الأيام العصيبة والأيام الرغيدة؟ وهل نجيب على الأسئلة على نحو فردي أو جماعي؟ سيظل هذا الأمر يشغلنا طوال هذا القرن.



تعزيز الإمكانات الشخصية

إن الأشخاص المحفزين يظهرون مجموعة من الإمكانات الشخصية المميزة: إنهم متفائلون وفي الوقت ذاته هم واقعيون حول ما يتعلق بالقيود، ثم إنهم يفتخرون بعملهم، ويقيمون العلاقات التي تتسم بالثقة المتبادلة مع المديرين، ويتخذون الخطوات اللازمة كي لا يصابوا بالإرهاق والتلف. تستطيع أن تعزز هذه الإمكانات ضمن فريق عملك. على سبيل المثال، تستطيع أن تبني الثقة عن طريق إظهار ثقتك بمهارات الناس، الذين يعملون لديك، وإمكاناتهم باتخاذ القرار. وعليك أن تغرس الاعتزاز عن طريق توضيح كيف أن عمل موظفيك يساهم مباشرة في نتائج الشركة النهائية. وحاول أن تتجنب الرغبة في إلقاء المزيد من العبء على موظفيك المتفوقين والذين «يعملون ويرهقون أنفسهم على نحو كبير»، حتى ينجزوا ما أسند إليهم.



الحفاظ على الموقف الإيجابي .... دون الأوهام

لورين غاري

لقد شغل السيد جون بيرس منصب المدير الإداري لمكتب شركة ميريل لينش، وهي شركة دلالة في فيلادلفيا من عام 1999 حتى منتصف عام 2003. ويقول فيما يتعلق بالمستشارين الماليين كانت هذه «من أصعب أربع سنوات في تاريخ مهنتهم». ولم يرجع هذا إلى هبوط السوق الذي لم يظهر له مثيل من قبل فقط، ولا إلى فضائح الشركات السائدة في ذلك الوقت. إن الأمر الذي جعل الاضطراب يزداد حدة، هو أن بعض المحللين الاقتصاديين ضخموا تقييمهم للشركات، وذلك بسبب مساعدة أصحاب المصارف المستثمرين لكسب الزبائن.

ويقول بيرس: ومع ذلك فإن التفاؤل الطبيعي من قبل دلاَّليه المتفوقين «جعلهم يتجاهلون بسهولة كل الأخبار السيئة والمؤشرات الكئيبة». ولما كان الدلاّلون يؤمنون إيماناً راسخاً بأن الغيوم لابد أن تنقشع وبعدم إمكانية فعل أي شيء فيما يتعلق بالوضع حينها، فإنهم لم يكونوا

«أقوياء كما يجب في الإصرار على كون الزبائن -الكثير منهم لم يكونوا سريعين في إدراك أن قيمة أسهم «ناسدك» قد انتهت- كان يجب عليهم أن يغيروا حصص ودائعهم، وإيجاد مستشار استثمار آخر. وعندما أدرك بيرس أن تفاؤل الدلاّلين لا أساس له، وأنه لن يؤدي إلى أفضل النتائج فقد قام بإخضاع الدلالين إلى تدريب يتعلق برؤيتهم المظلمة، وساعدهم بذلك على رؤية الوضع بضوء أكثر واقعية، حتى يتسنى لهم أن يتخذوا قرارات أفضل. ولقد لقن التدريب الدلاّلين كيفية توليد مجال أوسع من الأسباب المحتملة لوضعهم، وقدم لهم دليلاً يدفعهم إلى تحديد أي من الأوضاع هو الأكثر واقعية؟ وبعدئذ مكّنهم من رسم خطط تخاطب الأسباب الممكن معالجتها.

وبالطبع فإن التفاؤل هو أمر أساسي للأداء المتفوق - فهو يغذي ويدعم إمكانية إحداث روابط إبداعية بين الأفكار وإقناع الآخرين بولوج مخاطر محسوبة وأن يهبوا أنفسهم للمشروع ويساندوا الشركة عبر حقب ربط الحزام التي قد تمر بها. ولكن التفاؤل في الحقيقة قد يكون فاعلاً عندما يتأصل في الواقع فقط. وكما اكتشف فريق بيرس فإنك تستطيع أن تعدل من ميولك التفاؤلية أو التشاؤمية لكي تحسن من إمكانيتك لإيجاد حلول للمشكلات.

يكون التفاؤل أكثر فاعلية

إذا تأصل في الواقع

وإن المهـارة الفاعلـة هنـا هـي سهولة التكيـف التي تضيـف الدقة والمرونـة إلى طريقة تفكيرك المعتادة حول المشكلات. إن سهولة التكيف هي مهارة داخلية/خارجية: وبينما تحسن من مهارتك الشخصية فيما يتعلق بسهولة التكيف، فإن إمكانيتك في تطبيقها على مثل تلك الأوضاع المتعلقة بالعمل كتخطيـط إستراتيجي وتخمين للمخاطر سوف تتحسن أيضـاً. إن مفتـاح تحسين سهولة التكيف هو تنميـة تقدير أعمق لكيفية تأثير المعتقدات على العواطف والتصرفات.

ما وراء التحفيز

تقول سينثيـا سويل، مدربة تنفيذية تعمل في جامعة سبرينت للتفوق: إن قـدرة التفاؤل على إثارة الإبداع وتحسين المثابرة هو أمر مفهوم جداً. ولكنك إذا حاولت أن تغرس موقفاً إيجابياً في قلوب الناس دون إعطائهم الأدوات التـي ستمكنهم مـن البقاء والازدهار وحدهـم، فستضع نفسك في موقف يجعلك مضطراً إلى إعـادة تنشيط منظورهم. وتضيف قائلة: «نحن لسنا مجرد أناس يبحثون عن مداخلات تساعد الموظفين على حل مشكلـة معينة، نحن نبحث عـن مساعدتهم على التأقلـم باستمرار. إن التحفيز والتفاؤل وحدهما لن يحدثا التغير الأساسي الذي نبحث عنه».

إذاً مـا هو المقـوم الحيوي الآخر؟ إنـه التسليم بالواقـع. إن المؤلف الذائـع الصيـت جيم كولينـز الـذي يكتب عـن الإدارة يتحدث عن هذا الموضـوع بازدواج سيكولوجي يسميه متناقضـة ستوكديل في كتابه «من الجيـد إلى العظيـم»: إن هذه المتناقضة سميت تيمنـاً بالأدميرال جيم

ستوكديـل الذي كان يشغل أعلى رتبة عسكرية أمريكية عندما سجن في معسكر «هانوي هيلتون» لأسرى الحرب أثناء حرب فيتنام، وهي متعلقة بالمقدرة على البقـاء والثقة بأنك سوف تفوز في النهاية بينما في الوقت ذاته تواجـه أقسى الحقائق المتعلقة بواقعك الحـالي. إن المتفائلين من أسـرى الحرب كان لهـم أساليب تعليلية لتفهم الأحـداث التي جعلتهم يركزون في كونهم سيتحـررون قريباً. ولكن واقع الأمر كان يبرهن لهم العكس دائمـاً، وإن أسـرى الحرب هـؤلاء كانوا ينهارون مـن الضغط الناجم عن خيبة الأمل.

ويقـول البروفسور مارتن سيلغمـان، مؤلف الكتاب الأخير «السعادة الحقيقيـة: استخـدام السيكولوجيـا الايجابيـة لتحقيـق إمكانيتك في الوصـول إلى الرضا الدائم»: إن كل واحد منهـم كان له أسلوب مميز. وتنوعـت الأساليب في ثلاثة أبعـاد: الاستشخاص والاستمرار والانبثاث – وعلـى سبيل المثال فإن الشخص المتفائـل يمتلك هذا المفهوم: «لست أنا، ليس دائماً، ليس كل شيء».

لذا فإن مدير المبيعات المتفائل ينظر إلى حدث سلبي مثل انخفاض قـدره 20% في المبيعـات عـبر الربـع الأخير علـى أنه ليسـ ناجماً عن خطـأ منه – بـل ناجماً عن منـاخ الاقتصاد المتضخم. ولـن ينظر إلى هـذا الهبوط على أنه دائـم (لن يزول أبداً) أو أنه انبثاثي (يصيب كل مجـالات حياته). بل على عكس ذلـك، فإنه يجد أسباباً آنية ومحددة: «إن المشكلة تكمن في سياسة الشركة الجديدة المتعلقة بالتسعير».

إن كل أساليب التفسير فيها عيوب وتشويش. على سبيل المثال فإن مدير المبيعات الذي يميل إلى قول: «لست أنا» من الممكن أن يسبب تحجيم إسهامه أو تجاهله في المشكلة، وقد يستنتج الآتي: «إن الهبوط في المبيعات لا يجلّي أسلوبي في الإدارة أو مهاراتي، أنا أحتاج إلى المواظبة والاجتهاد فقط، وبعد ذلك سيصبح كل شيء على ما يرام». ويقول دين بيكر، الرئيس التنفيذي ومدير «أنظمة التعليم التلاؤمية: آدابتف» فالمدير الذي يميل بقوة إلى الاستشخاص سيتصرف على عكس ذلك: «وعلى الأغلب سيحدد الخطوات اللازم اتخاذها لتحسين الوضع».

تعليم سهولة التكيف

ويؤكد لنا بيكير أن التمييز اليومي بين التفاؤل والتشاؤم يفتقر إلى الفارق الدقيق المطلوب للفوز بالديناميكية الموجودة في الحل الفاعل للمشكلات وهو السبب الذي دفع آدابتف، لأن تشدد على مفهوم سهولة التكيف. ووفقاً لنائب مدير آدابتف السيد آندرو شاتيه المسؤول عن البحث والتطور، فإن سهولة التكيف تتعلق بسبعة عوامل:

1- التفاؤل الواقعي (الذي يولد من تحديد دقيق للأسباب).

2- التحليل السببي.

3- شحن الذات (أن تعتقد أنك تستطيع أن تحل المشكلات).

4- الإحساس بمشاعر الآخرين.

5- تنظيم العواطف.

6- ضبط الاندفاع.

7- التواصل (المقدرة على تحسين مقومات الحياة الإيجابية).

ويقـول شاتيه المؤلف الزميل لكارين ريفيتش في كتاب «عامل سهولة التكيـف: سبع مهـارات أساسية للتغلـب على عقبات الحيـاة المحتمة»: إن تعليـم النـاس أن يكونوا نزاعين إلى الشـك تجاه أسلوبهم التفسيري «سـوف يساعدهم على تنمية المقدرة على المرونة في تحديد التعامل مع أسبـاب مشكلاتهم». كيف؟ إن العمل يبدأ بتفحص دقيق للروابط التي تصل ما بين المحن والمعتقدات والعواقب.

يقـول بيكير: «لدينا أفكار ومعتقدات تخـترق عقولنا باستمرار، مثل (شريط أسهـم الأسواق الماليـة)»: ويضيف أيضـاً: «إن هذه المعتقدات تؤثـر مباشرة علـى عواطفنا وتصرفاتنا». وعندمـا نتعرض للمحن فإن أي افتقـار أولي للمعلومات المتعلقـة بأسبابها وعواقبها المحتملة، يجعلنا نميـل إلى تنشيط أساليب تفسيرنا للأمـور بالإضافة إلى أي أداة تفكير نقـع في شركهـا معظم الأوقـات. (إن عرض الدّلاّل ميريـل لينش لرؤية النفق هو مثال حي لفخ التفكير والفخاخ الأخرى التي من الممكن أن نقع فيهـا تتضمن الافتراض أننا نعرف ما يفكر به الآخرون، والاستعجال في الحكم عليهم قبل أن نحصل على جميع الحقائق).

ويقـول بيكير أيضاً: إن أساليب التفسير التي نستخدمها في مواجهة المحـن «من الممكن أن تثـير معتقدات (شريط الأسهـم) التي هي بكل بساطـة ليست دقيقة، ولهذا تجعلنا نشعر ونتصرف بطرق غير لائقة لا تتسم بالمرونة».

وينصح شاتيه الناس بالتخفيف من سرعة شريط الأسهم وتحديد معتقدات «لماذا؟»، التي تتعلق بأسباب المحن، ومعتقدات «ماذا بعد؟» المتعلقة بالتداعيات. وفي ميريل لينش يتركز التدريب على تحسين تحليل الدلاّلين السببي، وذلك عن طريق تسليط الضوء عليه، وبعد ذلك محاكمة معتقدات «لماذا؟» التي جعلت الدلاّلين يغفلون عن الخطوات التي كان من الممكن اتخاذها للسيطرة على الوضع.

وإن العناصر الأساسية لهذه العملية تضمنت تعليم الدلاّلين أن يأسروا معتقداتهم الأولية فيما يتعلق بأسباب مشكلاتهم، وبعد ذلك تدريبهم على محاربة أسلوب تفسيرهم للأمور على نحو متعمد، وذلك لتوليد معتقدات بديلة لـ«لماذا؟». وكانت الخطوة الأخيرة هي تدريبهم على استخدام الدليل لمعتقدات «لماذا؟» ودليل ضدها، وذلك لمعرفة من منهما كان له أقوى أساس واقعي.

إن أفضل طريقة للتعامل مع معتقدات «ماذا بعد؟» هو إخراج العواقب المحتملة من الصورة. وإليكم هذه الحالة المتعلقة بالموضوع: كان هناك رئيس قسم في شركة تتعامل بالمنتجات الطبية وكان صغيراً في السن إلى حد ما، وقد عدَّ مديره وزملاؤه نمط تفسيره للأمور متفائلاً أكثر من اللازم. ولمساعدة الزبون على اكتساب منظور أفضل لأوضاع المحن المحتملة، قام المدرب الرئيسي شك بولتن بجعله يسجل تداعيات سلبية محتملة لوضع كان يواجهه، وأن يعين ترجيحاً لكل واحدة منها. وبعد ذلك قام الزبون بإيضاح أكثر النتائج احتمالاً لهذه الإمكانيات السلبية وطور لها حلولاً.

التوزان بين أنماط

تفسير أعضاء الفريق

يقول مارتن سليغمان، عالم نفس من جامعة بينسيلفينيا: إن أكثر المهمات أهمية للمديرين هي الموزانة بين ميول التفاؤل والتشاؤم في مجموعة ما. ويضيف «عموماً إن الانقسام في العمل يؤدي إلى عمل سليم. فإن التفاؤل يؤدي إلى أداء أفضل للأعمال، التي تتطلب رؤية ثاقبة ومبادرة – على سبيل المثال، المبيعات والتخطيط ومهمات التسويق. أما المتشائمون فهم من يقومون بالمهمات المالية وتقييم المخاطر والأمان». وما عليك إلا أن تسند المهمات بما يتناسب مع نمط الموظف، لتحصل على النتيجة المرجوة. واستخدم معرفتك لكل فرد ونمطه، كي تتمكن من تقييم توصياته فيما يتعلق بالمشروع التجاري المعني.

إن نفس الأسلوب الذي ينجح مع الشخص الذي يقلل من شأن المحن من الممكن أن ينجح مع شخص يبالغ عادة في ردود أفعاله تجاهها. ويقول آدابتف بيكير: إن الهدف ليس استبدال نمط تفسير للأمور بآخر إلى حد بعيد، بل زيادة المرونة والدقة المتعلقة بنمط التفسير الخاص بك. مهما كان وضعك العاطفي، فمن المهم أن تسأل، ماذا يقدم لي هذا المعتقد وماذا يكلفني؟ ويضيف قائلاً: «إذا كان هذا المعتقد يجعلك تفقد المناطق التي تملك مقداراً من السلطة عليها، ولكنك لا تقوم بممارستها، أو أن تحرق المصادر المتعلقة بالأوضاع التي لا تستطيع السيطرة عليها، فإنك في هذه الحالة ستضيع الفرصة لحل المشكلة».

اعمل كأنك صاحب العمل

تيودور كيني

في قاعة اجتماعات مصنع سيارات جينرال موتورز في مدينة ويلمينغتون، ديلاوير، يحب المديرون، وذلك عندما تكون الأمور عسيرة جداً، عرض أحد الأفلام، ويرجع تاريخ هذا الفيلم إلى عام 1991 حيث يبدأ العرض بظهور مدير تنفيذي لشركة جنرال موتورز يقول: إن المصنع سوف يغلق أبوابه في ثلاث سنوات. ويقول أيضاً: ليس هناك أي إمكانية لإعادة النظر في هذا القرار أو إبطاله.

ويظهر مدير المصنع العام في المشهد الثاني، وهو يصرح: ربما لن نستطيع إنقاذ المصنع، ولكننا نستطيع أن نجعلهم يشعرون بأنهم أغبياء لاتخاذ مثل هذا القرار.

وهذا ما فعله عمال المصنع. وحيث إنه لم تكن لديهم أي مكاسب منتظرة، بدؤوا بصنع سيارات عالية الجودة جعلت تجار السيارات يطلبونها على نحو خاص. ولأن العمال كانوا مرشحين لفقدان وظائفهم، بدؤوا يصنعون السيارات بمهارة فائقة، فاكتسبوا حق طرح سيارة جديدة في الأسواق. وعندما جاء وقت إغلاق المصنع، كان على

الإدارة أن ترفض ذلك: إن الموظفين في ويلمينغتون أصبحوا ذوي قيمة عالية جداً من الصعب فقدانها.

إن جون كاتزينباخ، مؤسس المكتب الاستشاري «شركاء كاتزينباخ» الواقعة في مدينة نيو يورك ومؤلف كتاب «لماذا يعتبر الاعتزاز أهم من المال»، يحب قصة مصنع ويلمينغتون، لأنها تظهر ما يسميه «المؤسسة التي تشيد الاعتزاز».

ويقول كاتزينباخ: في المناخ الاقتصادي الصعب وعندما يقل المال لإعطاء مكافآت مالية إضافية ويثار قلق شديد حول التسريح المؤقت، يصبح التواصل مع الموظفين حول قيمة عملهم ودعم الاعتزاز الذي يشعرون به تجاه عملهم، أمراً أكثر أهمية. وهذه ليست توصية لاختلاق حماس زائف يضفي بريقاً على المشكلات. إن التكلم حول الاعتزاز مع الموظفين يجب أن يكون حقيقياً، فالموظفون يستشعرون غياب الصدق الإداري، وهكذا فإن تواصل المدير في هذه الحالة ينعكس على نحو سلبي على الموظفين. وكما كتب دونالد إن سل في كتابه «إنعاش الأشخاص الأكثر كفاءة: لماذا تنهار الشركات وكيف يعيد المديرون العظامُ بناءها» وهو كتاب جديد يتحدث عن التحولات، «المديرون الناجحون يظهرون ارتباطاً محكماً بين ما هم ملتزمون به وما يمثلون، وإن أي فصل لهذا التواصل يؤدي إلى عواقب وخيمة.

إن التعهد بإجراء تواصل يتعلق بالاعتزاز، هو قوة دفع تحفيز جبارة. ويقول كاتزينباخ: إن الاعتزاز عاطفة بشرية جوهرية متأصلة،

وهـي تدفع بأداء العمل في اتجاهات مختلفة: كالإبداع وتسليم منتج، أو خدمـة عظيمة أو كسـب احترام زميل في العمل. وبينمـا تعتبر السمعة المحترمـة ووحدة الجماعة التي تنبثق من العمـل لمؤسسة معينة القوة الدافعة للموظفـين، فإن الاعتزاز بالعمل والتقديـر للقيمة الجوهرية لما يقـوم الموظفون بتأديته على نحو حسن -مهما كان العمل ذاته- هو الآلية للحافز، لأنه يخاطب هوية الموظفين وجدارتهم.

الاهتمام بالدقة

لقد عُـين السيد ديف تومسون في منصب (فنـي قياسات) في حقل بـترول أنوكـول، تكساس عـام 1993. وكان مسؤولاً عـن التوثق من أن كميـات البترول والغاز الطبيعـي التي تضخ من الحقل، تدون بدقة. ولم يكـن هذا تحدياً كبيراً فيما يتعلق بكميات البترول، ولكن الغاز الطبيعي كان أمـراً آخر. ويقول ديف: «إن البترول كان دائماً مورد رزق للجميع»، ولكن على ما يبدو لم يكن هناك أحد يعير الغاز الطبيعي اهتمامه. وفي الحقيقة، لم يكن هنـاك إلا حقل واحد في أمريكا الشمالية أجريت فيه قياسات للغاز الطبيعي منذ عدة سنوات.

ويقـول توماسـن: «كنـا نبيع سبعـة إلى ثمانيـة ملايين قـدم مكعب يوميـاً، وكنت مسؤولاً عن ذلك». والمشكلـة، بالرغم من أنه كان مسؤولاً عـن الآلات التـي تسجل كميات الغـاز، أنه لم تكن لديـه أي سلطة على عمـال المضخات، وهم عمال الحقل الذيـن كانوا مسؤولين مباشرة عن استمرارية عمل مسجلات الضخ طوال 24 ساعة.

لـذا لجأ تومسـون إلى استمالة اعتزازهم: «قمـت بالتحدث إلى كل واحـد على انفـراد، وأوضحـت لهم وجـوب القيام بـذاك العمل». «لم يعجبهم الأمر معظم الأوقات، ولكنني شرحت لهم أنه عليهم أن يعتزوا بعملهم على نحو واف، كي يتعرفوا على طبيعة عمل هذا الجهاز».

ولقد شددت على الحاجة الماسة إلى القياس الدقيق: إذا قمت بضخ البنزين في خزان سيارتـك وتوقفت المضخة عن التسجيل عند مقدار خمسة غالونات، حتى في حال استمر البنزين في التدفق، فأنت لن تقود سيارتـك قبل أن تدفع قيمة الصهريج كاملـة. ويقول تومسون: «وهذا هـو الصواب بعينه» ويضيف: «إن الاعتزاز والاستقامة يتضافران يداً بيد».

وبعـد سنتـين، منح مدقق الشركـة حقل فان ما يعـادل درجة «جيد جداً» لقياس كمية الغاز. ويذكر تومسون أن هـذا الإنجاز «كان بمثابة عرض للألعاب النارية». «لقـد عُكس هذا الأمر علـى العملية برمتها، ولقـد اعتززنـا بأن حقل فان وموظفيه كانـوا ناجحين في عملهم». وبعد ذلك بسنتين نال حقل فان أول درجة «ممتاز»، التي تُمنح من قبل مدقق الشركة عبر 30 سنة.

ويعمل السيد تومسـون الآن رئيساً للإنتاج، ولايزال يعيش ويعمل في فـان كعادته. ويقول نيابة عن العمـال وعن نفسه: «جميعنا عمال ونحن نحب عملنا، ونحـن واثقون من أنفسنا، ومنعَّمون أيضـاً». «أستطيع أن أصطحـب فريقي المكون من 22 فرداً، وأضاهـي بهم نظراء لهم في أي مؤسسة تجارية أو صناعية».

أفكار الموظفين الحائزين على مكافآت

يعمل ريتش شليشيتينغ، المسؤول عن تقارير الزبائن ومدير العمليات في إيتنـا، عن كثب مع 16 موظفاً يعملون منذ أمد طويل تحت إدارته. إن هؤلاء الموظفين «يملكون» مشروعاتهم التي يعملون عليها، وذلك لأن ريتش يفترض أن لديهم الحلول لمعظم المشكلات، وذلك إذا استمع إليهم.

ويقـول: «لدي سنـوات طويلة من الخـبرة قضيتها خـارج قوقعتي. يحتـاج المرء للقليل من الجهد لكي ينتصب واقفاً، ويمشي خارج مكتبه، ويستطلع آراء الجميع».

ينبوع الاعتزاز

من السهـل جداً أن يشعر المرء بالاعتـزاز عندما يعمل لدى منظمة متفوقـة الأداء، كالخطـوط الجويـة الأمريكيـة ساوث ويسـت أو مشاة البحرية الأمريكية، فإن البشر يفتخرون بانتمائهم إلى المظفرين. ولكن أين الملاذ عندما لا تستطيع أن تفتخر بأداء شركتك الحالي بارتياح؟

يقـول جـون كاتزينباخ: هنـاك عـدة مصـادر للاعتـزاز. حاول أن تلجأ إلى الآتي:

- الاعتـزاز بالزمـلاء. لقـد حُط من قـدر مايكروسوفـت، لأنها تمثل سلعة محتكرة، ولكـن موظفيها استمروا في الاعتزاز بها ببقائهم أفـراداً من قوتها العاملة، التـي ذاع صيتها على أنها أكثر القوى العاملة مثابرة وذكاء في العالم.

- الاعتزاز بالتراث. مرت شركة إيتنا بسنين عصيبة جداً، ولكن الموظفين استطاعوا أن يتكلوا على تراث الشركة، الذي يزيد عمره عن 150 عاماً، والذي ساعد القائمين عليها على مواجهة الكارثة.
- الاعتزاز بإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات عظيمة. لقد كانت شركة جي ام في وليمنغتون مهددة بالإغلاق، ولكن الموظفين اعتزوا بقدرتهم على إنتاج سيارات فائقة الجودة.
- الاعتزاز بالجالية. بعد أكثر من 70 عاماً من الإنتاج، لم يعد حقل فان يونيكول ينتج كما كان في الماضي، ولكن العمال ما زالوا يعتزون بإسهامهم في تحسين نوعية الحياة في بلدتهم الأم.
- الاعتزاز الذي يأتي من اكتساب احترام المدير. ما زال الناس يعملون بجد لكسب احترام زعيم يكنون له الاحترام. إن المديرين الذين يبادلون الاعتزاز الذي يحسون به مع موظفيهم يساعدون في إدامة دورة بناء الاعتزاز.

ولقد لاحظ شليشيتينغ عندما عُين في أول وظيفة له، وجود شخصين في المجموعة كانا الزعيمين الفاعلين في المجموعة. «كان هناك شخصان يتطلع إليهما الجميع لإيجاد الحلول. لذا، قمت بالتركيز عليهما مبدئياً - اكتسبت ثقتهما وأصبحت أسألهما عما قد نقوم به لتسحين الأمور.

وقال شليشيتينغ: إنه عندما كان يتلقى أفكاراً جيدة من الموظفين كان يفسح المجال لهم ليقوموا بتنفيذها. «لقد كان العمل ملكهم وأرادوا

التوثـق من القيـام بأدائه». لقـد كان حريصاً على تقديـر الموظفين لما يعرضونه من أفكار في داخل القسم، وذلك بإقامة مناسبات تكريم لهم كدعـوات غداء فصلية. وفي الوقت المناسب، كان يرشح بعضهم لتقدير أعظـم مثل إدراجهـم في برنامج شركة إيتنا للتقديـر، وتسمى «جائزة الهادي: باثفايندر آورد».

ويقـول أيضاً: «أنـا أعرف أن هناك بعض المديريـن الذين لا يودون قضـاء بعض الوقت في تعبئة وثيقة بسيطة، ولكن هذا الأمر في الحقيقة لا يحتاج إلى بذل مجهود كبير».

لقد فـاز خمسة موظفين من دائـرة شيلشيتينغ بالجائزة الفضية وقيمتهـا 300$، واثنان منهما ذهبا إلى ولايـة فلوريدا للتنافس للفوز بالمستـوى الذهبي الثاني مـن برنامج ثلاثة المستويـات؛ أحدهما فاز بالجائـزة السنويـة البلاتينية وقيمتهـا 5000$، وذلـك لتنفيذ فكرة تسليـم تقارير طلبات الدائـرة الشهرية إلكترونيـاً إلى الزبائن ذوي التأمين الذاتي.

ويقـول شليشيتينغ «لقد كانت هذه فكرتـه، حيث اعتمدها وأصبحت ملكاً له». «لم يكن هناك أي تمويل للمشروع، ولقد نُفذ برمته داخل الوحدة. لقـد أراد الجميع لهذه الفكرة أن تنجـح وأمضوا ساعات إضافية للتوثق من أنها ستنفذ بطريقـة صحيحة». لقد تم استلام التقارير الإلكترونية مـن قبل الزبائن بدلاً من استلامها بالبريـد العادي، حيث سرعت هذه الطريقة عملية التسليم، وبذلك تم توفير 300.000$ سنوياً.

ويقول شليشيتينغ: «لقد ورثت طاقماً جيداً»، «إنهم يعتزون بعملهم، ويدركــون أننــي أستمع إليهم وآخـذ بنصيحتهم، ثم إننــي أقدر الناس الذين يؤدون عملهم على أحسن وجه، وأمنحهم المكافآت».

الاعتزاز بالأرقام

وكما رأينا في شركتي إيتنا شليشيتينغ ويونيكول تومسون، فإن الرابطة القوية بين المدير والموظف هي عنصر أساسي في بناء الاعتزاز.

ويقــول ريك ساتن، مديــر الحقل لمَصْنعَي القطــارت التابعة لجنرال موتــورز في ولايــة ميشيغــن وساغيناو، والــذي يستخدم أكــثر من 3000 موظــف: «إن العلاقة والثقة والاعتزاز جميعها بعضهــا مع بعض». «إليك الطريقــة التي أنظر بها إلى الأمور، فمن أجل تنمية الاعتزاز يجب عليك أن تكتسب الثقة، ومن أجل اكتساب الثقة يجب أن تكون لديك علاقة. إذاً يجب عليك أن تكتشف كيف تتواصل؟ مع الناس وتمضي الوقت معهم».

ولكن كيف ستتمكن من تأسيس علاقات شخصية عندما تدير الآلاف مــن الموظفين، الذين قــد يكونون في مواقــع مختلفة وفي أوقــات مناوبة متفاوتــة؟ يقِيم السيد ساتــن العلاقات بواسطة إرســال رسالة مسجلة على شريط فيديو. وهــو يعرف أن مثل هذه الرسائل المسجلة تكون ذات طابــع غير شخصي، ولكنــه يتغلب على هذا الأمــر باستخدام «محادثة جانبية غير مسجلة. مثل (نحن نقوم بعمل جيد في هذا المجال) والكثير من كلمات الشكر والثناء والإشارة إلى النجاحات والتحدث عن الحاجة إلى إعادة توجيه الطاقة إلى المشروعات المستقبلية».

ويستخدم ساتن شرائط الفيديو لكي يوجه هذه الدعوة. «هناك 140 فريق عمل في هذه المؤسسة، وأنا أقول لهم: إذا أراد أي فريق منهم أن يتحدث معي، فإنني سوف آتي إليه وسأجتمع معه في أي يوم أو أي وقت، وذلك في قعر داره». إن الموظفين يقومون بتلبية هذه الدعوة، وهكذا فإن السيد ساتن يجتمع مع الفرق كلها بمعدل مرة واحدة في الأسبوع.

وفي الاجتماعات يذهب السيد ساتن إلى ما وراء المنظورات، ويوضح ذلك قائلاً: «عندما تجلس في المكتب الرئيسي للشركة وتدع الإداريين يشرحون لك ما يجري بالفعل في المصنع، يكون الأمر مختلفاً تمام الاختلاف عن الاجتماع مع هؤلاء العاملين والاستماع إليهم وإلى ما يقولونه لك». وما يحمل الأهمية نفسها هو الاستجابة إلى الحاجات التي يتطلبونها. «قد يمنحونك أكثر من فرصة، ولكنهم لن يمنحوك المزيد منها إلى الأبد، ولكنك عندما تقوم ببناء العلاقة، وعندما يدرك الناس أنك تهتم بمشكلاتهم وأنك موجود دائماً لمساعدتهم، سوف تصبح الطاقة في المؤسسة مدهشة حقاً».

لقد كان لهذا الأمر تأثير بالغ في ساغيناو. ومنذ عام 1999 استطاع الموظفون أن يساهموا في تخفيض الكلفة بمبلغ قدره 20$ مليون دولار لكل سنة، وإنفاق مبلغ يقل عن 500.000$ خصص لرأسمال الإنفاق.

ويقول ساتن: «نحن نتحدث عن 80 مليون دولار من 400 مليون من بنية التكلفة». «عندما تفهم الموهبة والمقدرة وقوة الناس الفخورين حقاً، لن تندهش من هذا الأمر أبداً».

الثقة

كيف تكتسبها وتنميها وتعيد بناءها عندما تتحطم؟

تكون الثقة أحياناً معوقاً مهماً للازدهار الاقتصادي، مثلها مثل الرأسمال المادي، وذلك لأنها تسمح للناس في المؤسسات أن يعملوا بعضهم مع بعض بفاعلية أقوى فقط». وقد كتب فرانسيس فوكوياما في كتابه «الثقة»: «إن المجتمع المفعم بالثقة العالية قادر على تنظيم أماكن عمله بمرونة، وجعله يعمل على نحو مجموعات، وعلى إسناد المزيد من المسؤولية على عاتق موظفي المؤسسة ذوي المناصب الأقل مرتبة».

ولكنك لا تستطيع أن تشتري الثقة من رف أحد المتاجر - ولا يستطيع المديرون أن يسعدوا بفهمها من الناحية النظرية فقط. وهنا دعوني أستشهد بقول رسيل ج كامبانيلا، الرئيس المسؤول عن الموظفين في نيرف واير: إذا كانت الثقة هي المساعد العظيم للاقتصاد الجديد، فإن المديرين يجب أن يتمكنوا من اعتصار نتائج ملموسة منها.

إن ماري آرمسترونغ نائب رئيس بوينغ تحاول أن تقوم بفعل الشيء نفسه. وتوضح قائلة: «حدثت تغيرات جذرية في طريقة توفير الخدمات».

إن مـدى سرعـة التغـير جعـل النـاس يجـدون صعوبـة في الاستجابة والاستمـرار بالشعـور بالارتيـاح في عملهم». ولقد عانـى الكثيرون من حالـة عدم التركيز أو الابتعاد - الجميع كانوا يعملون بجد ولكن فاعلية العمل الكليـة قُدرت بـ 30 أو 40 بالمئة. وبمساعدة 35 متطوعاً من جميع المستويات قامت باري فوستر بمعيَّة مديرها بتحديد الثقة على أنها أحد الدوافـع، التي تـؤدي إلى أداء أفضل. ولقد باشـرا القيام ببذل مجهود مدته عام واحد، لكي يحققا شيئاً من أجلها.

وكانـت الخطوة الأولى التي تم اتخاذها هـي تنمية فهم دقيق لحال الثقـة في المؤسسـة. ولفعـل ذلك يقوم الفريـق العامل باستخـدام أداة لتقييـم الثقـة طورت مـن قبل الخبيرَيـن في أنظمة المؤسسـات ميشيل ودينيس رينـا. إن هذه الأداة تتطلـب من المساهمـين أن يقدروا توافق الثمـاني والأربعـين عبارة كلها مـع الوضع في شركتهـم. وبعض نماذج هذه العبارات تضمنت: «إذا كان الموظفون قلقين حيال فرد ما أو لديهم نقطـة خلاف مع أحدهـم، فإنهم يتكلمون مباشرة مـع هذا الشخص» و«الإدارة تتلقـى معلومـات بنّـاءة دون أن تأخـذ موقـف المدافـع». إن الإجابات المجدولة تبرز معايير لثلاثة عناصر أساسية:

1- الثقـة في التواصـل (أو الكشف عن الأمـور)، إلى أي درجة يود الموظفون مشاركة المعلومات؟

2- الثقة التعاقدية (أو الثقة في الشخصية)، إيمان الموظفين بنزاهة وإمكانيات بعضهم بعضاً والحفاظ على الاتفاقيات.

3- الثقة في الكفاءة (أو الثقة في المقدرة)، احترام الموظفين لإمكانيات بعضهم بعضاً.

وكلما كانت هذه العناصر جلية، زاد احتمال وجود ما يسميه ميشيل ودينيس: «الثقة المتداولة بين الموظفين الإداريين وغير الإداريين».

وبعد أن يخضعوا للاختبار بأنفسهم، سوف يعرضه أعضاء الفريق العامل على مجموعة قيادية أخرى من المتطوعين. ومن هناك سيستشعرون بوضوح الدوائر التي يجب أن تخاطب أولاً. وعلى سبيل المثال، إذا كانت علامات المديرين ضعيفة فيما يتعلق بموضوع الثقة بالكفاءة، فقد يكون هذا مؤشراً على أنهم يتدخلون في شؤون موظفيهم بكل كبيرة وصغيرة، ولا يعطونهم حرية القيام بعملهم.

وإذا ما حُجبت الثقة، فقد تتلاشى تماماً أو تصبح زئبقية. ويشير المستشار السيد روبرت شو: أنك لن تستطيع أن تشعر بالثقة عندما يقل الحديث عنها، وقبل أن تكتسب الثقة يجب أن تكون مستعداً لمنحها. وإذا ما حاولت إخمادها فسينعكس ذلك الأمر عليك سلبياً، وسوف تزرع الشك في قلوب الموظفين.

1: تنمية مقدرتك على الثقة أولاً

إن بداية العلاقة ذات الثقة المتبادلة هي بداية العلاقة مع ذاتك،» هكذا صرح السيد ميشيل رينا. «إن استعدادك للوثوق بذاتك يؤثر على معتقداتك وإدراكك. عندما تؤمن أنك شخص معوّل عليه وموثوق به، سوف تكون واثقا من نفسك، حين تتعامل مع المجهول. إن مقدرتك

علــى الوثوق بالآخرين تزداد مع مقدرتــك على الوثوق بذاتك. وإن هذا الأمــر يبني حلقة ارتجاع إيجابية، وذلــك بسبب رغبة الآخرين في منح ثقتهــم التي تتأثــر بمفهومك: أنك شخص موثوق بــه. وقد ابتكر المدير التنفيــذي بــول ولش لفظة مشتقة من الحــروف الأولى لعبارة تدل على هــذه الفلسفة الإدارية المحققة للــذات، وهي اختصار لـ «افتراض النية الإيجابيــة». ولقد أضاف قائلاً: «إننـي أحاول أن أعرض على الناس أنه في حــال رفضــ أحد ما، أو عارض بعنف الحجــج، أو كان يظن بتطرف أن الطرف الآخر مخطئ، فإن أساس افتراضه هو نية إيجابية لمصلحة المؤسسة». عندما تكون واثقاً من دوافعك وإمكانياتك فعلى الأرجح أنك ستنسب النوايا الحسنة للآخرين.

ويتابع رينا قائلاً: إن الناس لديهم إمكانيات متنوعة للثقة. إن الثقة في أبســط أحوالهــا من الممكن أن تكون بالغة المثاليــة ولا على التعيين - وعلى سبيل المثال، الشخص الــذي يقوم بتعميم مشوش على الآخرين. ويقــدم لنــا الأخوان رينا في كتابهمــا «الثقة والتضليــل في مكان العمل» تمارين تساعد على تنمية مقدرة ثقة خالية من الفوارق.

مثلاً، فكر بزميل لك - شخص ما ليس له صلة بك، ولكن أصدقاءك يقولــون: إنه أهــل للثقــة. وفي المرة القادمــة حين تقابلــه تريث وسجل الملاحظــات. ماذا كان موقفــك تجاهه؟ كيف التقيت بــه؟ اتخذ قراراً بالتعرف علــى هذا الشخص أكثر - مهاراته ونقاط قوته بالإضافة إلى بعض التفاصيل عن حياته الشخصية. ما هو موقفك منه الآن؟ هل كان انطباعك الأول صحيحاً. كيف تغير تأثرك به؟

كيف تبرأ من الخداع

1- لاحظ ما حدث. انتبه إلى الأفكار التي تقول لك: إن أحداً ما قد قام باستغلالك أو خداعك.

2- احترم خسارتك عبر السماح لمشاعرك السلبية أن تطفو على السطح – بدلاً من أن تصرفها باستعجال، واستخدمها وكأنها إرشادات تشخيصية.

3- الجأ إلى الآخرين الذين يستطيعون مساعدتك، ويتفاعلون مع مشاعرك.

4- صغ تجربتك إلى سياق كلام أوسع: اسأل نفسك: ماذا ستعلمك دروس الخداع حول نفسك والآخرين؟ سيعلمك هذا الأمر أن تحقق مقداراً من الموضوعية والاستقلالية.

5- حلل كيف كان من الممكن أن تتعامل مع الموضوع بطريقة مختلفة، وأن تتحمل مسؤولية الدور الذي لعبته في مسار العملية.

6- سامح نفسك وسامح الشخص الذي قام بخداعك.

7- قرر كيف ستتصرف بطريقة مختلفة في المرة القادمة عندما تواجه الوضع نفسه، وحرر نفسك من الأمر وتابع حياتك.

2: قم ببناء الثقة سلوكياً وتطبيقياً

إن المقدرة على منح الثقة تمكنك من أخذ الخطوة الأولى للوثوق بالشخص الآخر. ولكن ثقتك يجب أن تُؤيد من تصرفات الشخص

الآخر كي تنمو وتتطور. ويقول شو: «نحن نثق بهؤلاء، الذين يظهرون لنا أنهـم يستحقون ثقتنا». وعلى سبيل المثال، الموظف الجديد في عمله إلى حـد ما، والذي قام بأداء عمله على أحســن وجه في دور مساعد لإتمام مشــروع مهم. وفي هذا المضمار يقول: «قد تثق بكفاءته وشخصيته الآن وعلــى نحو كاف، وذلــك بإعطائه المزيـد من الاعتماد علــى النفس في المهمــة الكبــيرة القادمــة». «ولكن لن يكــون من الملائــم أن تطلعه على الأسرار الدفينة المتعلقة بصاحب المؤسسة في هذه المرحلة أبداً».

وبينمــا تنمو الثقة، يشعر المديــرون برغبة أكبر في إعطاء موظفيهم مسؤوليــات أكــبر، وبذلك يشعــر الموظفــون برغبة أكــبر في قبول هذه المسؤوليات، أو حتى القيام بطلبها. ولكن إظهار الثقة لأحد ما بإعطائه تحديــاً جديــداً، لا يتطلب منك أن تقلل من معايــيرك. ويوضح باتريك كيلــي، المدير التنفيذي ورئيس شركة بــي اس اس الطبية العالمية، كيف منــح جيم بويــد ترقية منــذ سنوات عدة، وطلــب منه أن يديــر القسم الإقليمي المركزي للشركة، الذي كان يكبر على نحو هائل - ووفقاً لجيم بويــد لم يكن مستعداً لتولي هذا المنصب شخصيــاً. وبعد أن بدأ يخفق في تحقيــق أهدافه لعدة أشهر، يقول بويد: إنه بــدأ يفقد ثقته بمقدرته الإداريــة وبدأ يتخذ قــرارات سيئة. ولقد حاول كيلــي أن يدعمه، ولكن بويــد أصر على أنه مــا زال يستطيع أن يحقق الأهــداف. وعندما فشل بويد في ذلك، فصله كيلي من ذلك المنصب.

ويتذكر بويد في ذلك الوقت أن «تصرفات كيلي دمرتني». ولكن بالنظر إلى الــوراء، فهــو يشعر أن المسؤوليــة وقعت على عاتقــه، ولكنه لم يعاقب لفشلــه في تحقيق الأهداف، ولهذا السبب أيضاً تمكن من أن يتعلم دروساً

مهمــة. وإذا استعرنــا مصطلحــات شو الفنيــة فإن كيلي طالــب بالنتائج كلهــا ـ في وقت واحــد، وأظهر قلقاً صادقاً تجاه بويــد، وحافظ على نزاهته (الجمــع بين ما قــال وما فعل). ولقد أعاد تحديد معيار ثقته في بويد دون أن يخفض من توقعات الوظيفة - ودون أن يجعل بويد، أيضاً يشعر بأنه قد فقــد ثقة كيلي نهائياً. وإن منصب بويــد الآتي -بيع معدات كبيرة رئيسية إلى الأطبــاء- حمل معه الكثير مــن المسؤولية. وبعد ذلك استفادت شركة بــي اس اســ من عمل بويد بتأسيس قسم للتشخيصــ تطور إلى أن أصبح وحدة يُقدر رأسمالها بـ 200 مليون دولار ونُصب رئيساً لها.

3: قم بمعالجة الخداع مباشرة

إن عــالم النفس جيمس هيلمن يؤكد بالدليــل أنك لن تستطيع أبداً أن تدرك كيــف تثق بالناس، حتى تمر بتجربة الخــداع، وتتخلص منه عمــداً. إن تجربــة الأخوين رينــا في عالم الشركات تحمــل بين طياتها الآتي كما يقول دينيســ: «لقد واجهنا العديد من المديرين التنفيذيين، الذين لم يشاؤوا أن يثقوا بالآخرين، حتى يثبتوا أنفسهم باجتياز بعض «الاختبــارات» المعينــة، التــي أحدثت من قبــل المديريــن التنفيذيين». وبعض الأحيان فإن هذا الأمر يدل على أن المدير التنفيذي قد فشل في الماضي». وكنتيجة لذلك فإن مقدرته على الثقة تلاشت.

ويصف ميشيل رينا الخداع على أنه: «خرق للثقة أو لمفهومها». وهناك مراحل للخداع، وذلك اعتماداً علــى نوايا المخادع وتداعيات تصرفاته. إن تخريــب معطيات الشركة يمثــل خداعاً رئيساً متعمــداً، أما الوصول أخيراً إلى المكتب وعلى نحو متكرر، فهذا يعد خداعاً ثانوياً غير متعمد.

ويقول هيلمان: إن أكثر انتهاكات الثقة جدية تحدث عادة من قبل أكثر الزملاء جدارة بالثقة أو من الموظفين الذين يعملون مباشرة معك. «كلما كان الـولاء والانخراط عظيمـاً كان الخداع أعظم». ولكـن الأخوين رينا أضافـا: أن الخداع الثانوي المستمر يثير عــادة قلقاً مباشراً أكبر. ويقول ميشيـل رينـا: «إن أحد الأمثلة المألوفة تتمثـل في الإدارة التي تتدخل بكل صغيرة وكبيرة، والتي تجعل الموظف يشعر بأن المدير لا يثق بكفاءته».

إن معظـم النـاس يستجيبون للخداع بالإنـكار - فهم يبقون أعينهم مغمضة بإحكام. ولكن نصيحة الأخوين رينا للتعامل مع الخداع هي أن تكون متنبهاً بشدة لما يدور في نفسك.

عندمـا يشعــر المديـرون بأنهم مخدوعون فـإن ثقتهـم في أنفسهم ومقدرتهـم علـى الثقة بالآخريـن تذبـل. إن التأثير المتراكـم قد يشل الشركة: مقدرة الشركة على الإبداع والاستجابة للتغيير تنهار على نحو ملحوظ. لذا فإن الشفاء من خداع مكان العمل ليس مهماً على المستوى الشخصي فقط - بل هو أساسي لصحة المؤسسة.

قراءات إضافية

Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity by Francis Fukuyama (1995, Free Press)

Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization by Dennis S. Reina and Michelle L. Reina (1999, Berrett-Koehler Publishers)

Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern by Robert Bruce Shaw (1997, Jossey-Bass)

بزوغ مجموعات تدير دفة العمل دون الاستناد إلى نظام الشركة العام «الرماة الصائبون»

لورين غاري

يبدو أن الإحباط الذي أصاب الناس من حاجة الشركات الكبيرة إلى السيطرة بدأ يضعف المقدرة على التأقلم والإبداع ولوج المخاطر المحسوبة مما جعل التجار منذ عقود يقومون بإجراء التجارب لتأسيس بنية بديلة. وانبثق عن ذلك مؤسسة اقتصادية تعرف باسم «هيبرآرتشي (الرماة الصائبون)» والتي تلقى اهتماماً كبيراً بسبب مقدرتها على تحرير حافز الموظفين الأساسي بدلاً من تقييده.

ويقول فيليب إيفانز، الشريك في مجموعة بوستن الاستشارية: إن هذه المجموعات هي عبارة عن: مجموعات كبيرة ذاتية الإدارة والتنظيم، تطلق العنان على نحو كبير وغير اعتيادي للطاقة والانخراط - بالرغم من عدم وجود أي مكسب اقتصادي واضح أو مباشر للمساهمين فيها». وعلى سبيل المثال، سلسلة تويوتا للتوريد، والتي طُورت منذ العقدين

الأخيريـن لتصبح مجموعة ذاتيـة التنظيم تعتمد بعض الأحيان على إسهـام تطوعي، وهـي فكرة غير مسبوقـة من قبل في أعمـال التجارة التقليديـة. إن أهمية هـذا العمل برزت على نحو كبير عام 1977 عندما شب حريق في مصنع «تاير – ون» إيسين سيكي أحد موردي تويوتا لقطع السيـارات، والتهم مصـدر صناعة السيارات الوحيـد لصمامات «بي» والتي تعد المقوم الأساسي في صناعة المكابح.

ولمّا كانت تويوتا احتفظت بمخزون ضئيل عمداً، فإن مخزون السلسلة برمته ما لبث أن توقف نهائياً. لكن مصانع «تاير – ون» قررت أن تحسن من إنتاجهـا لصمامات «بي» مستخدمة ما توفر لديها من آليات متعددة الاستعمالات. وقام مورد «تاير – ون» بتعبئة مورد «تاير 2» الذي قام بدوره بتعبئـة مـورد «تاير 3»، وذلك بطريقـة جماعية ذاتية التكـرار. ولم يكن هنـاك أي مساومات ظاهرة عن كيفية تعويض الناس والشركات. وبدلاً مـن ذلك فإن الفِرَق المؤقتة التـي استُحدثت في جميع المكاتب استطاعت أن تشـارك إيسـن سيكي في جميـع مخطوطاتها والمـواد الخام الخاصة بهـا، وأي آليـات معينة بقيت علـى حالها بعد الحريق. وبعـد عشرة أيام مـن الحريـق استطاعت أكثر من 60 شركة إنتاج مـا يكفي من صمامات «بي» لتجعل كل الأجهزة تعمل من جديد، وذلك بفضل عدد من الشركات إحداها شركة تويوتا.

ولعل أفضل الأمثلة على (الرماة الصائبون) هو مشروع لينوكس؛ وهو جـزء من حركـة البرمجيات مفتوحـة المصـادر والأوسع، حيث تعطـى شفـرة مصدرالبرنامـج إلى المتطوعين، الذيـن يساعدون في

تصليـح العلـل في الأجهزة وإطـلاق تصاميم جديدة. ويقـول إفانز: إن نظام عمـل شركة لينوكس قد ولَّد قيمـاً اقتصادية عملاقة: إنهم يستهدفـون أكثر من 50% من كل الأجهزة المثبتـة، ويستحوذون على سوق الخدمات العاملـة بنسبة أكبر من مايكروسوفت ويندوز إن تي. ولكـن هذه القيمة لا تظهر في النـاتج القومي الإجمالي، لأنها متوفرة كميزة مجانية للمستخدمين.

ويقول إفانز مؤلف ثان لكتاب «في مهب الريح: كيف يحوِّل اقتصادُ المعلومـات الجديد الإستراتيجيةَ»: إن نجاح مثل هذه المؤسسة الذاتية «يتحـدى العديد من الافتراضات الاقتصادية حول المصلحة الذاتية». إن صفقـة التـداول الرئيسـة في السـوق التقليدية هـي العقد - نظام التفاوض والدفع والمقاضاة عند الضرورة، لتنفيذ الاتفاق. وفضلاً عن ذلـك فإن المعلومات غـير المتناظرة -إمكانية الاطـلاع على المعطيات بينمـا لا يستطيـع المسهم الآخـر أن يفعل ذلك- من الممكـن عادة أن تعطيك قوة المساومة.

وعلـى عكس ذلك فإن (الرماة) يستخدمـون قوانين بسيطة لزيادة الشفافيـة وتماثل المعلومات. وعندما تتمكن برامج لينوكس من رؤية ما يقوم به الآخرون يمتلك الجميع الحافز لتبادل المعلومات، وذلك عندما يشاركهم الآخرون بها، وفي سياق هذه المشاركة يكتسب المسهمون سمعة جيـدة في كل المجتمع. وهكذا فـإن التبادل والسمعة يعمـلان معاً لبناء الثقـة علـى أنها صفقة التـداول الرئيسة. لذا، عندمـا شب الحريق في مصنع إيسين سيكي، لم يشعر موردو تويوتا بالحاجة إلى حماية النفس

لكـي يبادروا بالمساومة قبل أن يهبـوا لحل المشكلة. إن الدرجات العالية مـن الشفافية وتماثل المعلومات في سلسة التوريد جعلت من الثقة الأداة الرئيسة للتبادل. إن الموردين كانوا على ثقة أن تويوتا ستبقى في النهاية في وضع سليم إلى جانبهم، وهذا ما حدث بالفعل.

وأمـا بالنسبـة للتحديات التي تحـدد مكافأة للإبـداع والتأقلم فإن أفـراد مؤسسات الرماة يمكنهـم أن يولدوا مستويـات أعلى في الطاقة والانخـراط من البنيـة برمتها، لأنها تسمح للمسهمـين أن يختاروا إلى حد بعيـد مهماتهم، وأن يعملوا وفقـاً لوقتهم وسرعتهـم، وأن يكتسبوا الرضا من عملهم بحد ذاته. إن هذا الدافع الأساسي ينضم إلى أساس الثقـة لصنع حلقة فاضلـة: وكلما أحس المسهمـون في برنامج (الرماة الصائبون) بالتقدير والثقة أصبح حافزهم أعظم فأعظم.



السجن المثالي الأداء

جينيفر مغفار لاند

وجدت دراسة أجريت أخيراً من قبل منظمة العمل الدولية: أن واحداً من كل عشرة عمال يعاني من الضغط النفسي والقلق والاكتئاب والإنهاك. ولكن اللوم يجب ألا يقع على تخفيض عدد العاملين أو على سرعة العمل فقط. أما الموظفون، وبالأخص المتفوقون منهم، فهم يلعبون دوراً في إنهاك أنفسهم. ومن وجهة نظر تناقضية، فإن الإنجازات غير العادية قد تؤدي إلى الخوف الذي يؤدي بدوره إلى الإنهاك.

كتب المستشار توم ديماركو أنه من أجل فهم الإنهاك لابد أن نأخذ بالحسبان «الفتنة الجامحة التي ترافق الاستحواذ والانخراط العميق في مهمة ما». وكما أشار جو إلين موور البروفسور المساعد في جامعة إلينوي ساوثيرن، فإن الموظفين المحفزين يكونون عرضة أكثر للانخراط في العمل. «إنهم يمتلكون عادة مهارات قوية تتعلق بالإدارة الذاتية، ولا يحتاجون إلى الإشراف، ومن الممكن الاعتماد عليهم، لأنهم يعرفون ما يجب القيام به، ويقومون به بالفعل. ويضيف ديماكارو «وليس من المستغرب أن المديرين يميلون إلى تحميل الموظفين المتفوقين ما لا طاقة لهم به». ويقول أيضاً: «إن الانخراط المفرط المذهل والتعب

المرافق له كلها تتجمع لتقلل من مقدرات الفرد العقلية». وإذا «بقيت لهم أي مقدرة على الإطلاق، فهم يستخدمونها لإخفاء هذا الإنهاك أو يحاولون ذلك».

ويتطرق العالم النفسي ستيفن بيرغلاس إلى مجاز الإدمان إلى أبعد من ذلك في كتابه «استصلاح النار». إن الأشخاص الناجحين يكونون سبباً لزوالهم، لأنهم يؤمنون أن كل شيء سيكون على ما يرام - وذلك لو استلموا مشروعاً آخر فقط، أو قاموا بإنهاء تلك البيعة. ولكن الرضا السيكولوجي المتوقع معظم الأوقات لا يتحقق. ويصبح النجاح بمثابة المخدر، ويشعر الموظفون المتفوقون بالحاجة إلى إصابة الهدف دائماً. ويوضح لنا بيرغلاس: «عندما تحرز الهدف تتعود على بلوغ الذروة وما يلبث الانشغال والانهماك أن يخمدا». وبعد ذلك يطغى الشعور بالآتي: «لقد كنت هناك ولقد فعلت هذا، والآن ماذا؟ ورويداً رويداً ستحتاج إلى جرعات أكبر فأكبر، كي تحصل على التأثير السيكولوجي المنشود».

وإذا ما نظرنا إلى كل الأعراض الأساسية لما سماه بيرغلاس «سوبرنوفا: الإنهاك النجمي المنفجر»، وهو «الشعور بأن الجسد واحترام الذات والمكافآت التي تتراكم من النجاح سوف تتعرض للخطر من قبل التقييم المستمر لمقدرات الفرد». «وتبعاً لذلك ولما يجب أن يكون توهجاً يتبع الإنجازات، فإن العديد من المهنيين يكتشفون أنهم معوقون من المبادرة بالتغيرات البناءة بما يسميه علماء النفس بُغض المخاطر». إن هذا الخوف من تولي التحديات الجديدة يظهر نفسه جلياً كقلق مستعاد: «ماذا سأفعل في المرة الآتية حتى أسمو وأتفوق على نجاحي السابق؟» إحراق متعمد للملتزم (اختلاق المشكلات عمداً من أجل

التغلـب على الملـل)، والتصرف المعوق للذات (إخـراج مسؤولية الفشل المحتمل باللجوء إلى المخدرات أو الكحول).

يقـول بيرغلاس: إن التعامل مع بُعض المخاطـر المحرضة بدافع النجاح هـي مسألة (إعادة ترتيب رموزعِلْـم النَّفْسِ الغِشْتالْتِي) أكثرمما هي إعادة لتأسيـس نفسك كليـاً. وإلى أن تنظـر إلى نفسك وكأنك أكـثر من خلاصة مقومات مصادر قوة يمكنها أن توقعك في شراك طريق المهنة المعزز للهوية، ولكنـه مثبط لها، فسوف تكـون عرضة إلى التفكير الكلـي، أو عدم التفكير بتاتاً حول عواقب التعامل مع التحدي والإبداع أو التغيرات المتعلقة بعملك».

هل أنت مرشح لأن تصبح معرضاً للإنهاك النجمي المنفجر؟

انظر إلى الصفات الآتية:

ـــــ أحادي التفكير	ـــــ متواصل
ـــــ دؤوب	ـــــ أحادي الهوس «مونومانيكي»
ـــــ يعتمد على نفسه	ـــــ متحمس
ـــــ مواظب	ـــــ لايكل

ويقول بيرغلاس في كتابه «استصلاح النار»: إذا كنت تبلغ الأربعين من العمر أو ما فوق، وتعتقد أن أربعة على الأقل من هذه المصطلحات تنطبق عليك، فأنت من المؤكد في سياق أن تصبح ضحية الانهماك النجمي المنفجر.

ولكـي تتجنب أن تتأصل جذورك في حوض عملك، يجب المحاولة أن تعيد زرع مهنتك دورياً. وإذا ما جعل الاقتصاد هذا الأمر صعباً عليك، خصص وقتاً للنشاطات التي تنعشك عقلياً. ويوضح بيرغلاس: إذا كانت ثقتك بنفسك تُغذَّى بجرعات من الارتجاعات الإيجابية والرضا، فإنها ستكون مستقرة وغير مهددة من احتمال الفشل عند أبواب الإبداع والتغيير».

قراءات إضافية

Reclaiming the Fire by Dr. Steven Berglas (2001, Random House)

Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency by Tom DeMarco (2001, Broadway Books)



تعزيز الالتزام إلى ما وراء نطاق الوظيفة

عندما تقوم بتحفيز الناس على التفوق، فإن طاقاتهم وإبداعاتهم ستنساب عبر المؤسسة برمتها. إن الأشخاص المحفزين يجعلون الآخرين يشعرون بأنهم منخرطون في العمل الموجود في متناول أيديهم ويحضونهم على تركيز تفكيرهم على الاحتمالات، وليس على المشكلات. ثم إنهم يشعرون كلهم بالمسؤولية تجاه عمل المؤسسة، وليس تجاه مهماتهم فقط. وهم يعملون أيضاً على نشر المعلومات -نقل أفضل الممارسات عبر الوحدات والوظائف، التي تعود بالفائدة على الشركة كلها. تستطيع أن تعزز الالتزام إلى ما بعد الوظيفة- عن طريق توضيح أهداف الشركة الأساسية وأساليب قياس التقدم تجاه هذه الأهداف، وتحدي الموظفين في تحديد الفرص لترفع من مستوى المعرفة المتوفرة والتوثق من أن الناس يفهمون كيف أن كل أقسام المؤسسة (البحث والتطوير والتسويق وخدمة الزبائن والتمويل... إلخ) تعمل سوية.

كيفية شحن طاقة الزملاء
مع وين بيكر

يقــول وين بيكــر: إن قــوة ونفوذ الشــركات اليــوم لا يتعلقان بموقع الموظفــين في الرســم البياني للشركة فقط، بــل يتعلقان بمقدرتهم على شحــن طاقة الآخرين في شبكة مؤسستهم. إن البحث المتعلق باستخدام وسائل مبتكرة لفتح آفاق جديدة، والذي أجري من قبل بيكر وروب كروس (بروفســور مساعد في جامعة فيرجينيا، كلية ماكنيير للتجارة) وأندرو باركــر (زميل باحــث في ذاك الوقت في معهد أي بــي إم للإدارة المبنية على المعرفة) تمكن من قياس التأثير الملحوظ الطويل الأمد الذي تملكه العلاقات المحفزة للأداء.

1- كيف استطعت أن تربط التصرف المحفز بالأداء؟

لقــد جمعنــا بين تحليــل شبكي وبــين أسئلــة استطــلاع وُجهت إلى المشاركــين، وطلبــت منهــم أن يقيمــوا تأثــير التفاعل المحفــز للطاقة والمثبــط لهــا مع كل شخصــ في مؤسستهم. ولقد مكننا هــذا الأمر من رســم خريطة طاقة تظهر لنا مكان جيــوب الطاقة بالإضافة إلى مكان التفاعلات المثبطة للطاقة في المؤسسة.

وعندما قارنا الخرائط مع تقديرات أداء المشاركين السنوي، والتي بنيت على معايير موضوعية لنتائج المشروع والمعلومات المسترجعة من الزبائن، وجدنا أنه كلما ازداد عدد الناس المحفزة طاقتهم، كان تقدير الأداء أعلى بكثير وخلاف ذلك صحيح.

إن الشخص الذي يقوم بشحن الطاقة يرفع من أداء الأشخاص الآخرين حوله. ويشعرون بأنهم أكثر إبداعاً عندما يعملون مع هذا الشخص المفعل للطاقة، وعلى الأرجح سوف يعملون بجد من أجلها، ثم إنهم يكرسون وقتاً مميزاً لمشروعاته.

2- ما هو الأمر الذي يميز مفعلي الطاقة؟

إن مفعلي الطاقة يقومون بخمسة أشياء على أحسن وجه. إنهم يحدثون رؤية إلزامية عن طريق تركيز التفكير على الاحتمالات، وليس على المشكلات السابقة أو الحالية. وهم يساعدون الناس على الانخراط في عملهم كلياً. وبينما يقومون بذلك فإن مفعلي الطاقة يواصلون التعلم من زملائهم. إن مفعلي الطاقة هم أناس موجهون من قبل الهدف ولكنهم مرنون فيما يتعلق بالأسلوب الذي يستخدمونه للوصول إلى ذلك الهدف، - إنهم يسمحون للتقدم أن يحدث في أساليب غير متوقعة. وأخيراً، فإن مفعلي الطاقة يقولون ما يجول في رؤوسهم، ويحافظون على الاستقامة ما بين كلماتهم وأفعالهم. وإن هذا الأمر يؤثر في رغبة الآخرين في أن يؤمنوا أن الهدف جدير بالاهتمام، ومن الممكن الوصول إليه.

3- هل السلوك المفعل للطاقة مثل السلوك العالي الطاقة؟

إن الشخص ذا الطاقة العالية أو الشخص ذا الموهبة القيادية يفعل طاقة ما يسميه علماء النفس «العواطف البالغة الذروة المثارة» في الآخرين. ولكن السلوك المحفز للطاقة متعلق بجعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمون – على سبيل المثال، عندما يأتي أحدهم إلى مكتبك ليتحدث معك، فأنت تكرس حضورك الجسدي وانتباهك الكامل لهذا الشخص. وفي هذه الحالة، حتى لو كان الشخص الماثل أمامك خجولاً، فهو سيُشحن بالطاقة.

ويجب على الناس في البداية أن لا يحبوا قائد المشروع كي يُشحنوا بالطاقة. إن المقدرة على شحن الطاقة لا يتعلق بالشخصية، بل يتعلق بالتصرفات التي تظهرها بتفاعلك مع الآخرين.

4- أليس بإمكان السلوك المتعلق بشحن الطاقة أن يؤدي إلى التفكير الجماعي؟

إن شاحن الطاقة هو ليس شخصاً متفائلاً ثائراً أو مشجعاً لفريق، بل هو بكل بساطة شخص يقوم بتركيز تفكيره على الفرص وليس على التقييد. عندما يسمع شاحنو الطاقة اقتراحاً لا يوافقون عليه، فإنهم لا يرفضونه على الفور، بل يبحثون عن الأمور الحسنة المتعلقة به. إن مثبطي الطاقة هم أناس سلبيون، ويركزون تفكيرهم على كل الأسباب التي تمنعك من فعل أي شيء. أما من وجهة نظري: فإن السلوك المثبط للطاقة على الأرجح هو مسبب للتفكير الجماعي. وفي معظم

الوقت،يمتلـك الأشخاص الذين يثبطون الطاقة المعرفةَ ووجهات النظر البديلة. ولكن وبسبب سلوكهم المثبط للطاقة فإنهم ينعزلون: فلا تطرق أبواب خبرتهم ومعرفتهم. وخلافـاً لذلك، فإن الأناس الذين يشحنونا بالطاقـة على الأرجح يزيـدون من تدفق المعلومات – بمـا فيها وجهات النظر المتباينة عبر المؤسسة برمتها.

5- كيف تحول مثبطي الطاقة إلى شاحني طاقة؟

يجـب عليك أولاً أن تنمـي الوعي وبعد ذلك تتبعـه بالتشخيص. إن المشرفين في شركة البترو كيماويات التي قمنا بدراستها كانوا مشدوهين عندمـا رأوا الرسوم البيانية الشبكية، التي بينت تأثير تثبيطهم للطاقة في الآخرين. إن نوع المعطيات أمر لا يستهان به، وقد حث المشرفون على تحليـل سلوكهم واكتشاف كونهـم مديرين من النوع الذي يتدخل في كل شاردة وواردة.

عندمـا تحلـل سلوكك، انظـر إلى كيفية استخدامـك لخبرتك: هل تقـوم بإبادة طاقة الآخرين عندمـا تكون في عجلة من أمرك لتجد حلاً أو لتظهرمعرفتـك؟ هل تميل إلى إجبار الآخرين على التفكير كما تفكر أنـت؟ بالإضافـة إلى ذلـك، عندما لا تتفـق مع شخص مـا، هل تركز تفكيرك على الفرد وليس على المسألة التي في متناول يدك؟

ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المنفتحة؟

جون كيس

إن كل شركـة علـى ما يبدو تقـدم الحد الأدنى فيمـا يتعلق بمفهوم التمكـين هذه الأيام. يُتوقع من الموظفين أن يديروا عملهم، وأن يلتحقوا بفِـرَق حل المشـكلات، وحتـى أن يضعوا جـداول وقتهم الخاص، وأن يسجلـوا ساعـات عملهم. إن العديد من الشركات وجـدوا أن التفويض يؤدي إلى أداء أفضل. وكما يقول المثل: من يعرف كيف يتم إنجاز العمل أكثر من الشخص الذي يقوم بإنجازه؟

ومـع ذلك فـإن المشكلة المحتملة المتعلقة بمعظـم برامج التمكين، هـي أن الناس قد يركزون تفكيرهـم على وظيفتهم أو مهمة فريقهم فقط، وليس على أداء شركتهم أو وحدة عملهم. وأفضل ما يؤدي إليه هـذا الأمر، هو تركيـز قصير البصر على المهمـات الفردية. («لقد أرسلنـا البضائع إلى وحدة الشحن، ولكنها لم تصل إلى باب التفريغ بعد») إن الموظفين المتمكنين يجب أن يتعلموا أن يتحملوا مسؤولية كل عمليـات المؤسسة التجارية وليس ما يتعلق بأجزاء العملية التي حدث أنهم يعملون بها فقط.

إن السبيل إلى التمكين المسؤول هو نظام يُدعى الإدارة المنفتحة. ووفقا لهذا النظام فإن الشركات «تفتح الكتب» للموظفين عبر المؤسسة كلها، وفي سلسة خطوات منظمة تقوم بتثقيفهم، حتى يتسنى لهم أن يروا نفس الصورة الكبيرة التي يراها أكثر المديرين التنفيذيين الكبار. وبفضل هذه المشاركة يُجهّز الموظفون بطريقة أفضل، وذلك كي يصقلوا سلوك عملهم وفقاً لمتطلبات اليوم. وجدت الشركات منذ عام 1980 أن نظام الإدارة المنفتحة يساعد الناس على حل المشكلات، والمحافظة على المسار والإبداع بسرعة أكبر، ثم إنهم يوردون الدخل على الشركة. إن شركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع، وهي رائدة في اتّباع نظام الإدارة المنفتحة والمنافسة في إعادة صناعة المحركات، قد كبرت بما يعادل 15%، وذلك على نحو ثابت سنوياً عبر العقد الماضي. وإن شركة (بي إس إس مبيعات وخدمات الأطباء) والتي توزع تزويدات طبية بقيمة 600 مليون دولار على مكاتب الأطباء، قد كبرت لتصبح أكبر شركة من نوعها. وإن دار النشر آر آر دونيلي وأبناؤه والتي تتبع هذا النظام تعتبر من بين أهم الوحدات العاملة في هذه الشركة.

وفي الحقيقة إن الإدارة المنفتحة تعتمد على ثلاث أفكار بسيطة:

الناس يعملون بطريقة أفضل عندما يعرفون ما يجري من أمور

إن الشركات التي تتبع نظام الكتاب المفتوح تمكن الموظفين من تعلم أهداف العمل الأساسية وحساباتها. ويتعلمون أيضاً كيف أن عملهم يؤثر في نتائج وحدتهم، وكيف أن الوحدة تؤثر في أداء الشركة.

ليس من المتوقع من عمال المستودعات أو موظفي خدمات الزبائن أن يصبحوا مديرين تنفيذيين ولكن من المتوقع منهم - أن يتعلموا كيفية فهم الميزانية والتنبؤات وبيانات الربح والخسارة والكثير من التقارير الأخرى، والتي تستطيع الشركات عبرها أن تقيس إنجازاتها.

إن الناس الذين يعرفون أهداف شركتهم وحساباتها يتحملون مسؤولية عملهم

كان مديرو الشركات في الأيام الخالية هم الأشخاص الوحيدون الذين يقلقون عندما تكون شحنات المصنع أقل مما خطط لها أو إذا كان معدل مبيعات أحد المحلات لكل زبون انخفضت إلى أقل من عشرة بالمئة. في الشركات التي تتبع سياسة الكتاب المفتوح، الكل يرى تلك الأرقام - وكل الناس يتحملون المسؤولية لجعلها أفضل. لذا فإن الناس يميلون كثيراً للتفكير حول كيفية جعل الأمور تعمل بطريقة أفضل وبسرعة أكبر وبكلفة أقل.

إن كل الناس يحتاجون لأخذ نصيب من نجاح شركتهم

إن الموظفين في معظم الشركات يجنون مبلغ المال ذاته مهما بلغ تحصيل الشركة المادي. فهم أيد مأجورة. إن شركات الكتاب المفتوح تطلب من موظفيها أن يفكروا ويتصرفوا وكأنهم يملكون المكان وهي تبني التعويضات بناء على ذلك. وعلى نحو نمطي، فهي تدفع مكافآت ضخمة كلما حقق العمل التجاري أهدافه المالية. وبالإضافة

إلى ذلك فإن العديد مـن الشركات تقدم برنامجاً سخياً لاقتناء أسهم الملكية.

إن هـذه المبادئ هي جزء من النظام الإداري، ولذا فهي تعزز بعضها بعضاً. وفي شركة بي إس إس، شركة توزيع للتزويدات الطبية، فإن موظفي كل فرع ينظرون إلى ما يتم من ربح أو خسارة -أرقام واقعية بالمقارنة مع تلك المخطط لها- في الاجتماعـات الشهرية. ولمساعدتهم على فهم تلك الأرقام فإن بي إس إس ترعى مسابقات أسئلة وأجوبة صُممت خصيصاً لهـا، اقتُبست من برامج تلفيزيونية مثل برنامج «فاملي فيود وجيبردي»، والتي تبعث جواً مـن المرح الصاخب. أي رقم يشذ عن الخطة الموضوعة يثـير جولة من المناقشـات وعصفاً ذهنياً حول مـا يستطيع الموظفون أن يقومـوا به ليجعلوا تلك الأرقـام ترجع إلى المسـار الصحيح. إن موظفي بـي إس إس يمتلكون دوافع قوية لمراقبة تلـك الأرقام عن كثب: بما فيهم المساهمـون. ويتلقى هؤلاء الموظفون مكافآت مادية قيمتها المحتملة آلاف الدولارات وذلك لكل واحد منهم، إذا حقق الفرع الهدف أو تجاوز الخطة الموضوعة بينما يحقق أهدافاً مالية معينة أخرى.

فتح الكتب في المؤسسات «المنغلقة»

يبدو هذا الأمر جيداً. ولكن ماذا عن الفجوة بين النظرية والممارسة العملية؟ إن المديرين التنفيذيين وأصحاب الأعمال الصغيرة من الممكن أن يشاطروا الأمور المالية، وأن يعدوا خطط عمل متعلقة بالمكافآت، وأن يقومـوا بفعل كل شيء آخر متعلق بتأسيس شركة تتسم بسياسة الكتاب

المفتوح. ولكن إذا كنت مسؤولاً تدير قسماً أو وحدة عمل في شركة كبيرة، قد لا تكون لك السلطة كي تقرر من يمكنه أن يرى الأرقام الأساسية. وقد لا تراهم أنت بنفسك! ولا تستطيع أن تحدث نظام تعويض جديد، أو أن تطلب من الموظفين أن يتولوا المسؤوليات غير المدونة في بنود نقابة العمال. إن تغيرات كهذه تحتاج إلى وقت طويل ومصادر، وذلك دون التطرق إلى دعم كبير من أصحاب النفوذ أياً كانوا.

ولكن هذا لا يعني أن الأفكار التي ينطوي عليها نظام الإدارة المنفتحة لا تجدي نفعاً لك ولمؤسستك. وتستطيع بالفعل أن تطبق بعض المبادئ الأساسية للإدارة المنفتحة، حتى في أكثر الشركات تحفظاً. وقد تجد أن تطبيقها سيعزز من أداء الناس على نحو ملحوظ، حتى عندما تُقارن بنتائج قد تحصل عليها المؤسسات حين يسيرون إلى آخر الشوط.

كيف تستطيع أن تطبق هذه المبادئ في المؤسسات غير المنفتحة نسبياً؟ إن السر يكمن هنا في استخلاص الأفكار الأساسية وجعل الناس ينطلقون في أساليب لن تهدد أحداً - وبعد ذلك وبكل لطف يتعرفون إلى الحدود الآمنة لهذا الانفتاح.

تزويد المعلومات في محيط العمل

إن معظم الشركات في هذه الأيام تزود موظفيها بمواعين من البيانات الورقية. إن الموظفين المسؤولين عن خدمة الزبائن يعرفون كم هو معدل بقاء المتصل منتظراً على الهاتف. إن العاملين على الآلات يرون الرسوم البيانية التي تظهر فروق الحجم ومعدل الشوائب. وإذا ما دخلت إلى

أي مصنــع أو مكتب، فإنك ستجد السجلات وأوراق الحسابات المتنوعة تمــلأ المكان بما فيها الإلكترونية. وعلى سبيــل المثال فإن موظفي صالة عرض أدوات سوني يستطيعون أن يتحققوا من الأرقام الإنتاجية وتباين الموجودات والأعداد الأخرى عبر الشبكة الداخلية.

وإن عرضـ الأرقام بهذه الطريقة يكـون أحياناً وبكل بساطة خطوة نحــو أداء أعلــى. إن الناس يقيسون أنفسهم وفــق المعايير (أو وفق أداء الأمس) ويريدون أن يكون أداؤهم أفضل. ومع ذلك، ما تلبث هذه اللعبة المعينــة أن تصبــح لعبة قديمــة. وإذا لم تكن تعرف مــاذا تعني الأرقام ومدى أهميتها، فمن الصعب أن تبقى متحمساً لتحسينها.

إن الشركات ذات الإدارة المنفتحة لا تضع الأرقام على الألواح لمجرد عرضهــا فقط، بــل لتظهر أهمية الأرقــام عن طريق ربطهــا بالصورة الكبــيرة. دعنا نقــول: إن الهدف المالي لوحدة ما هــو تعزيز الإيرادات بنسبــة 10 في المئة في غضون عــام واحد. وتتطلب خطة العمل مضاعفة الشحن بنسبة 8 في المئة والمحافظة على الحد الإجمالي وخفض النفقات الإداريــة والمبيعات العامة. وبذلك فإن خطــة العمل هذه تزود كل قسم ومنطقــة عمل، بمجموعة أرقام مهمة ومتنوعة - أرقام تعني الكثير إذا كان للوحدة أن تحقق هدفها. وفجأة يأخذ مستوى الشحنات نمطاً آخر، وكذلــك على ما يبدو الأرقام القليلة الشــأن كتلك المتعلقة بكلفة البريد والهاتــف. ويقوم جميع الناس بمراقبة هذه الأرقــام، لأنهم يعملون يداً بيد نحو هدف مشترك.

إن المؤسسات تستطيع أن تقوم بشيء من هذا القبيل حتى دون سياسة الكتاب المفتوح. على سبيل المثال، ما هو الهدف الرئيسي الفاعل لقسمك؟ هل هو إنتاج أو بيع كمية معينة؟ هل هو خدمة عدد محدد من الزبائن بينما تبقي الإنفاق في الميزانية؟ إن هذه أهداف ذات أهمية بالغة، وليس من الصعب أن يتفهم الناس لَم هي مهمة؟ إن تقدم سجلات أوراق الحسابات نحو الأهداف الكبيرة سوف يولد اهتماماً أكبر بأوراق الحسابات، التي تسجل التقدم نحو الأهداف الصغيرة فقط. وإلى حد أبعد، فإن الهدف الكبير يزودنا بمحيط العمل الذي يعطي للأهداف الصغيرة معنى.

عقد اجتماعات نقاش خاصة باستمرار

كيف تشجع طريقة التفكير هذه؟ لقد مهدت لمفهوم العمل هذا، ألا وهو عقد اجتماعات نقاش خاصة، شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع والشركات التي تتبع سياسة الانفتاح. إن هذا المصطلح المأخوذ من منطلق التفكير الرياضي لعقد الاجتماعات، وهو مسمى آخر لنظام الإدارة المنفتحة، ألا وهو: لعبة العمل العظيمة. ووفقاً لهذا النظام تعقد سلسلة من الاجتماعات حيث تعمل كل دائرة في المؤسسة بخطة سنوية للميزانية. وتجتمع الدوائر أسبوعياً أو كل أسبوعين لمراجعة أدائهم المتعلق بالأهداف المخطط لها. ويأخذ كل ممثل عن تلك الدوائر هذه الحسابات إلى اجتماع كبير للمصنع أو الشركة حيث تجمع. وبعد ذلك توزع تلك الحسابات المدمجة إلى الدوائر ومناطق العمل حتى يتسنى للناس أن يروا كيفية عمل الوحدة كلها.

إن حسابات سبرينغ فيلد ما هي إلا أرقام مالية. ولكن على الموظفين الاطلاع عليها، حتى يصلوا إلى مفاتيح الحلول والمناطق التي ستساعدهم على تحقيق أهداف الشركة، التي ستتحقق حتى ولو لم تكن الكتب المالية مفتوحة أمامهم. كم من الزبائن قد تمت خدمتهم؟ كم هو مقدار النفقات بالنسبة للميزانية؟ ما هي نسبة التباين بين الشحن والخطة؟ وإذا كان رؤساؤك قلقين حول المشاركة بالحسابات فإنك تستطيع أن تستبدل النسب بقيمة الدولارات الفعلية. ولكن يجب عليك شمل حسابات من الشركة برمتها أو من وحدة العمل، وليس من دائرة واحدة فقط.

إن المعطيات المستمرة لديها تأثيران يستحقان الإعجاب والتقدير. أحدهما أنها تذكر الناس أسبوعاً بعد آخر أنهم جزء لا يتجزأ من الوحدة الكاملة - إن ما يهم بالفعل هو أداء هذه الوحدة الكاملة وليس فريقهم الخاص فقط.

والأهم من ذلك كله، أنها تجبر الناس على إدارة حساباتهم. ويدرك العاملون في الوحدات التي تشذ عن الخطة أنهم يخذلون بقية المؤسسة ولذلك يبدؤون بتوقع المشكلات قبل أن تقع. ويصبحون متمكنين - ليس لإدارة مناطق عملهم فقط، بل ليقوموا بما تحتاجه الشركة منهم.

منح الناس نصيباً من النجاح

إن نظام «الكتاب المفتوح» للمكافآت المالية هو برنامج محفز قوي. إنه يزود الناس الذين يحسنون من أدائهم بمكافآت سخية، وتسمح لهم

أن يتابعوا تقدمهـم باتجاه المكافأة طوال السنة. وقد لا تستطيع أن تعد مثل نظـام المكافأة هذا في الحال. ومع ذلك فـإن المديرين يستخدمون وسائل وطرقاً متعددة، ليربطوا أداء الوحدة بالتعويض:

- إن الشركات الكبيرة تمتلك خطة عمل لجعل الموظفين مساهمين: خطـة خيار شـراء الأسهم أو خطـة شراء الأسهـم مترافقة مع خطـة تعرف في الإنجليزية بـ401 (ك): برنامج تقاعد يساهم فيـه الموظف، وتمنحه الشركة في الوقت نفســه قيمة المبلغ الذي يدخـره. إن قيمــة أسهم أي شركـة يعتمد علـى أداء كل وحدة. إن الموظفـين يعرفـون هذا. وسوف يشجعهم هـذا الأمر على أن يصبحوا مساهمين، وسيتذكـرون دائماً أن مصلحتهم تكمن في صحة الشركة على المدى الطويل.

- إن بعض الشركات تتمتع ببرنامج المشاركة في الربح. إن هذه البرامج قد لا تتعلق بأداء وحدتك أو دائرتك، ولكن الناس يدركون أن الأداء الجيد يسهم في النهاية في الدفع من برامج المشاركة بالربح. والناس يعلمون أيضاً أن الوحدات ذات الأداء الأفضل سوف تجني مكافآت أكثر من الوحدات ذات الأداء الضعيف على المدى الطويل.

- إن الاعتزاز هو نوع من أنواع التعويض، وإن الناس عادة ينظرون إليه بجدية مثله مثل المال. كيـف تقارن مسار عملك مع مسار الآخرين في الشركـة؟ مع الأعمال التجارية الأخـرى؟ إن الشركات المنفتحة تتحـدى الناس كي يصبحوا الأفضل وأن يظهـر أداؤهم المتصاعد بالمقارنة مع منافسيهم في السجلات داخيلاً وخارجياً.

- إن المكافـآت الصغـيرة قد تكون بنفس أهميـة المكافآت الكبيرة. هـل قام مكتبـك بتحقيق الهـدف المتعلق بخدمـة الزبائن؟ هل كانـت شحنـات الشركة الشهريـة أعلى بنسبـة 10 في المئة مما خطـط لها؟ وفي بعض الشـركات يقدم المديـرون البيتزا مجاناً للموظفين إذا ما جاوزت الخطة أهدافها. والبعض الآخر يجري «يانصيب» لربـح تذاكر عرض ما. وبعض الشركات تمنح هدايا فورية قيمتها 25 دولاراً للشخص الواحد.

اذهب إلى ما هو أبعد من الحدود المثبتة

عندمـا عُرضت فكـرة الإدارة المنفتحـة لأول مرة، فـإن الكثير من الشـركات عارضتها، وكان السبب معظـم الأوقات هو الحماية الذاتية. وكانـت أكـثر الأجوبـة شيوعـاً: «لا نستطيـع أن نـأذن بنشـر البيانات الماليـة لأننا نتاجر علانية». وفي الحقيقـة ومن ناحية ثانية، فإن معظم الشـركات عامّـةٌ، بما فيها شركـة سبرينغفيلد. إن الشـركات تستطيع أن تشـارك غيرها بحسابـات أداء الدوائر والوحدات، وفي الوقت نفسه تحظـر الوصول إلى البيانات الماليـة المدمجة. إن بعض المؤسسات تنفر مـن التفكير بأن نقابـة العمال قـد تستغل هذا الأمـر، فتضغط عليهم بالمطالبـة بمزيـد من المـال. وهذا قلق جوهـري، ولكن مبـادئ الإدارة المنفتحـة تسترسل في الاقتراب من النقابة لدراسـة فكرة التعاون على تصميم برامج دفع تعويضات الأداء.

وإن أكثر الأمور إثارة للقلق -«منافسينا سيعرفون حساباتنا»- تظهر لنـا أن الإدارة المنفتحـة هي عمـل فيه كثير من التـوازن. وهناك دائما

بيانــات أساسية يجب على الشــركات حمايتها. ولكن شــركات الإدارة المنفتحــة تجد أنها تستطيع أن تشــارك الموظفين بالمزيد من المعلومات، التــي كانوا يعتقدون في السابق أنها مأمونة. ومرة أخرى، فإنها مكرسة لفكرة أن الموظفين لا يستطيعون العمل بفاعلية في الظلام. إن المؤسسات التــي طبقت سياســة الإدارة المنفتحــة تجد أن مثل هــذه الاعتراضات تتبخــر في الهواء عندما تظهــر النتائج. وبالفعل فــإن الإدارة المنفتحة تنتشر عــادة في الشركات، كما ينتشر هتــاف الناس في مباراة رياضية. وتبدأ أولاً بدائرة واحدة أو وحدة، ومن ثَم يتبعها الآخرون.

ولتجــرب أساليــب وتقنيــات السياســة المنفتحة في شركتــك، ابدأ ببعضــ الأفــكار المطروحة هنــا وبعد ذلــك باشر في المشاركــة بالمزيد مــن المعلومات. وكلما فتحــت شركتك كتبها فأنت علــى الأرجح سترى أداء أفضــل. وليســ هناك شيء أفضل مــن الأداء المتحسن ليهدِّئ من مخاوف الناس من المجهول.

قراءات إضافية

The Great Game of Business by Jack Stack with Bo Burlingham (1994, Doubleday)

"Open-Book Management: Bulletin" (monthly newsletter edited by John Case)

Open-Book Management: The Coming Business Revolution by John Case (1995, HarperBusiness)

"Opening the Books" by John Case (*Harvard Business Review*, March-April 1997)

The Power of Open-Book Management by John P. Schuster, Jill Carpenter, with M. Patricia Kane (1996, John Wiley & Sons)

استخلاص المعلومات من غابريل زولانسكي

تحسين طريقة الانتقال المثلى

لورين كيلير جونسون

يبدو الأمر سهلاً جداً: إن الأشخاص الموجودين في وحدة (A) في شركتك هم أشخاص موهوبون جداً، وبكلمة أخرى ماهرون بتصميم المنتج، وتريد أن تستخرج موهبتهم في وحدات (D ,C ,B). ولكنك عندما تحاول نقل هذه الممارسة الأفضل تبوء مساعيك بالفشل. إن الموظفين في مجموعة (B) يثبتون لك أنهم لا يستطيعون تطبيق هذه الممارسة. وأما الأشخاص في وحدة (C) فهم يعيقون اكتسابها. وبالرغم من أن العاملين في وحدة (D) ينفذون هذه الممارسة بشجاعة، فإن نتائج عملها لا تقارن بنتائج عمل (A). تصاب أنت بالإحباط، وتتخلى عن بذل المجهود.

ولتشعر بالارتياح، فأنت لست الوحيد في هذا الشأن. ووفقاً لغابريل زولانسكي مؤلف كتاب «المعرفة غير المنقولة: معوقات المعرفة في الشركة» وبروفسور زميل للإدارة والإستراتيجية في معهد الدراسات

العليا لإدارة الأعمال والبحوث، فإن معظم الشركات يلقون صعوبات كبيرة في محاولة نشر أفضل المزاولات. وهذا بالرغم من فيض «الأداء الممتاز في عقر دارهم». وعندما لا تقدر الشركات على رفع مستوى المعرفة الكامنة ينتهي بها الأمر إلى فجوات أداء بنسبة 200 أو أكثر بين الوحدات المقارنة - وتبلغ قيمتها مئات الملايين.

كيف يستطيع المديرون التنفيذيون جعل معرفة شركتهم الكامنة أكثر انتشاراً اغتنام الكسب المالي الذي ينتظرهم إذا استطاعوا أن يسدوا فجوات الأداء تلك؟ يقول زولانسكي: إن الشركات يجب عليها أن تدرك أن هناك ثلاثة تحديات فريدة من نوعها تتعلق بإدارة نقل المعرفة الداخلية، ولذا يجب على المديرين أن ينظروا إلى أبعد من العوامل المحفزة المألوفة - على سبيل المثال: «المصدر» عدم رغبة الموظف في المشاركة في المعطيات بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو عدم رغبة «المتلقي» وهو الموظف المقاوم للتغيير. ويقول أيضاً: إن المديرين يجب أن ينتبهوا إلى عوائق المعرفة السبع أيضاً، والتي يقسمها إلى أربع فئات:

خصائص المعرفة:

1- الغموض السببي: لا نعرف بالضبط ما هو سبب الأداء المميز، وكيف قد تتفاعل هذه القوى في وحدة أخرى؟

2- معرفة غير مثبتة: عند محاولة نقل أفضل ممارسة طُورت أخيراً، لا نثق بأن هذه المعرفة ستكون فاعلة في وضع جديد.

مصادر الخصائص:

3- افتقار المصداقية: إن أعضاء الوحدة العالية الأداء لا ينظر إليهم من قبل الآخرين في المنظمة على أنهم مطلعون وجديرون بالثقة.

متلقي الخصائص:

4- افتقار القدرة على استحواذ الانتباه: الناس لا يقدرون قيمة المعرفة الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فهم مفتقرون إلى المهارات واللغة المشتركة والخبرة لتفعيل المعرفة.

5- افتقار القدرة على الاحتفاظ: لا يستخدم الناس المعرفة المنقولة على نحو كاف لغرسها في الطريقة التي يعملون بها.

الخصائص الثقافية:

6- «العقم» تفتقر الشركة إلى الأنظمة والهيكلة لتمكن الناس من التعرف على المعرفة المتوفرة واغتنام الفرص لرفعها.

7- الافتقار إلى العلاقة «الحميمة» بين المصادر والمتلقين. لا يتبادل أفراد الوحدات المختلفة أي تعاون أو تواصل إيجابي.

«إطلاق» المعرفة

ووفقاً لبحث زولانسكي فإن أكثر عوائق المعرفة ترويعاً ثلاثة أمور: الالتباس السببي، وافتقار الموظفين المتلقين إلى المقدرة على الاستيعاب، وفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقين.

وبرغم أننا لا نستطيع أن نوضح الالتباس السببي كلياً، فإن زولانسكي يرى أننا نستطيع أن ننبش ونتحرى لنكتشف: لماذا تعمل الممارسة الناجحة بهذا الشكل الجيد؟ ويقول أيضاً: «يجب علينا أن نسأل الناس الذين عملوا لدى الشركات التي كان لها مثل يُحتذى به مدة عشرين عاماً: لِمَ يفعلون ما يفعلون وكيف؟ وبعد ذلك فكر بأعماق معرفة تلك الممارسة، واسأل نفسك: ما هو المكسب المحتمل من تطبيق هذه الممارسة في وحدة ثانية؟ كم من الوقت ستستغرق لتصبح متساوية في النوعية أو حتى أفضل في الوحدة المتلقية؟ إن كل معوقات المعرفة تحتاج إلى بعض الوقت لإزالتها، لذا يجب عليك أن تبادر بالمقايضة».

إن التغلب على معوق مقدرة الاستيعاب يبدو مباشراً وصريحاً أكثر. وبالفعل فإن زولانسكي قد رأى أن العديد من الشركات قامت ببذل مجهود متفق عليه لمخاطبة «مؤشر التمسك بالمعلومة». وإن الإستراتيجيات الأساسية تتضمن التدريب والتثقيف، وذلك للتوثق من أن أعضاء الوحدة المتلقية لديهم المهارات والكفاءة التقنية والإدارية لاستيعاب الممارسة الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك فإن المديرين يجب عليهم نقل رؤية الشركة، وما تريد أن تحققه من خلال نقل المعرفة الموجودة. وأخيراً، ولتحسين مقدرتهم على الاستيعاب يجب على المتلقين أن تكون لديهم المفردات اللازمة للتحدث عن الممارسة المنقولة، ويجب أيضاً أن تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات الأساسية لتطبيق هذه الممارسة. وإذا لم يعط التدريب أو التثقيف أي نتائج، يقول زولانسكي: «وجب على المديرين أن يقوموا بتوظيف أشخاص جدد يستطيعون أن يستوعبوا الممارسة المنقولة».

وفيمـا يتعلق بفقدان العلاقة الحميمة بين المصادر والمتلقيين يوصي زولانسكـي بالقيـام بكل ما يمكن لتوثيـق العلاقات بـين الناس، ويفيد قائلاً: «فيما يتعلق بالعلاقات الحميمة يشعر الناس أنهم يستفيدون من هـذه الروابط، ويتمتعون بالتفاعل مع النـاس، ويتعاونون بسرعة أكبر، ويكـون إنتاجهـم أعلى بكثير ويستجيبون لبعضهم علـى نحو أفضل. إن كل هذا أساسي في نقل أفضل ممارسة - لأن الطرفين يجب أن يتفاعلا مرة بعد مرة ولأوقات طويلة».

ولتعزيـز العلاقات الحميمـة تستطيع أن تتهاون بعضـ الشيء فيما يتعلق بقيود ميزات السفر والاتصالات، وأن تبحث عن الفرص لتشجيع العمـل الجماعـي بين المجموعـات المعنيـة. ويقول زولانسكـي: «عندما أرادت شركـة هِيوليـت بـاكارد نقـل ممارسـة التصميم مـن الولايات المتحدة إلى سنغافورة، أتاحت لكلتا مجموعتي المهندسين فرصاً لقضاء بعضـ الوقت بعضهم مـع بعض وفي ظروف قاسية نوعـاً ما. لقد قاموا بتسلـق جبال «روكي ماونتينز» في أمريـكا، ولكن أقوى تجربة في توطيد العلاقة كانت بتناول الطعام المكسيكي سوية. عندما تعاني أنت وزميلك من تناول الفلفل الحار، فبالطبع سوف تتحدان بسرعة فائقة!

أهمية التوقيت

وينصح زولانسكي أيضاً المديرين أن يميزوا بين مراحل أربعة، لنقل أفضل ممارسة:

1- المبادرة: التعرف على الفرصة واغتنامها لنقل المعرفة.

2- التنفيذ: تبادل المعلومات والمصادر بين المصدر والمتلقي.

3- التأهب: البدء باستخدام المعرفة المنقولة وتصحيح المشكلات غير المتوقعة.

4- التكامل: جعل الممارسة المنقولة عادةً.

ويقول زولانسكي: «إن عوائق المعرفة المختلفة تصبح مشكلة أكبر في مراحل مختلفة». وعلى سبيل المثال: «إن مصداقية المصدر وإثبات المعرفة والالتباس السببي على نحو خاص أكثرُ أهمية عبر مرحلة المبادرة، في حين تصبح مقدرة الاستيعاب مسألة هامة عند التنفيذ والتأهب والتكامل». والأمر الذي يبلغ الأهمية نفسها هو «كلما بدأت مبكراً في مخاطبة عوائق المعرفة، كان هذا الأفضل - لأنها جميعها تتطلب وقتاً لإزالتها. وإذا انتظرت طويلاً لمعالجتها فإنك قد تكون غارقاً في أخطاء سوف تكلفك الكثير».

إن دراسة زولانسكي استكشفت وقع وتأثير العوائق المحفزة في كل مرحلة من مراحل النقل الأربعة. وإن تلك الموجودات كشفت عن تعقيدات مذهلة. وعلى وجه التخصيص؛ وجُد أن المتلقي الذي يكون محفزاً لتنفيذ الممارسة الأفضل من وحدة أخرى يستطيع بالفعل أن يكشف مشكلات الانتقال عبر مرحلة التأهب. لماذا؟ لأن الشخص قد يصرف المساعدة الخارجية قبل الأوان ويوسع من تعديلات، تبدو له مباشرة، لمشروعات هامة ويقوم بالتغيرات غير الضرورية للاحتفاظ بالاعتزاز بالملكية والمنزلة أو يتبنى ممارسات جديدة في أسوأ وقت

محتمل جراء حماس غير محسوب. ويضيف زولانسكي قائلاً: «إن حافز المتلقين قد يكون، بناء على ذلك، نافعاً للبدء في الانتقال، ولكنه قد يعقد عملية التنفيذ».

أنحتذي أو لا نحتذي؟

لقد تضمنت مقترحات زولانسكي عدة معان أساسية للمديرين. وإن إحدى هذه الأمور هي: «إدارة استخدام المعرفة الموجودة مختلفة عن إدارة تكوين معرفة جديدة». «ففي الحالة الأولى أنت تريد الناس أن يحتذوا بما هو أكثر فاعلية، وأن تحصل على نتائج، وعندها تبدأ بمحاولة إصلاح المشكلات فقط. وأما الحالة الثانية، فعلى الأرجح أنك تريد أن تمنع الاحتذاء. إن هذه المبادئ متناقضة، لذا فعليك أن تكون واضحاً فيما يتعلق بالتوقيت الذي تقوم به بأحد الأمرين».

وفي وجه الالتباس السببي «يجب علينا أن نتقبل أننا لا نعرف ما نقوم به - حتى عندما نحتاج للتظاهر من أجل أن تظل شركاتنا تنافسية. يجب علينا أن نكون متواضعين وواقعيين على حد سواء - ومع ذلك فإن معظمنا واثقون أكثر من اللزوم بمقدرتنا على نقل المعرفة». وهذا ما يجعل الاحتذاء أكثر أهمية. وكما يشرح لنا سولانزكي: «إذا بدأت مبكراً بتعديل أفضل ممارسة تحاول نقلها وباءت محاولاتك في الوضع الجديد بالفشل، فلن تقدر على تحديد لَم فشلت؟ إن أفضل أمل لديك لمحاولة معرفة سبب المشكلات هو أن تستخرج نسخة من مصدر الممارسة، وبعد ذلك قارن ما بين النسخة والأصل. والمقصود هنا، محاولة تصميم تجربة يُتحكم بها قدر الإمكان».

وأخيراً يوصي زولانسكي بتحديد «قدوة عاملة تمثل كل ما تريد أن تستنسخه. لا تقوم بترقيع الأفضل بالأفضل، أو بترقيع قطع من الماراسات من مصادر مختلفة. إن القدوة العاملة الكاملة تعطيك أفضل فرصة للتعامل مع عوائق المعرفة. سوف ترى كيف تتصل الأجزاء وكيف تتداخل، وهكذا فأنت على هذا النحو تخفف من الالتباس السببي».

وتقترح دراسة زولانسكي أن العقبات التي تقف في وجه نقل المعرفة الأفضل هي أكثر تعقيداً وإزعاجاً مما يتصور أي منا. ولكن إذا ما تفهمنا تأثير المعرفة والعوائق المحفزة نستطيع أن نحسن من فرص غرس الأداء المحتذى به عبر المؤسسة وإدارة مصدر مصلحة شركاتنا التنافسية الثمينة بطريقة أفضل.



هل ينهمك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل؟

يتساءل جاك ستاك والمؤلف المشارك بو بيرلينغهام في كتابهما (نصيب من النتائج) فيقولان: إن تفكير الإدارة التقليدية الذي يشدد على إدارة الناس «يدفع الشركات لإنفاق بلايين الدولارات من أجل تنفيذ التأليف الشهري من الأنماط الإدارية – ولكن ماذا ينتجون؟ ويجيبان: «الكثير من السخرية ومقاومة التغيير».

ولكن هناك بديل – بديل يمكّن الإدارة من مساعدة الناس على أن يفهموا: أن لديهم دوراً مباشراً في تأسيس نوع الشركة التي يريدونها. ويكتب ستاك وبيرلينغهام: إن مثل هذا النظام يمكّن الموظفين من أن يصبحوا منخرطين جداً في الوصول إلى أهداف الشركة المالية، لدرجة أنهم يتحملون مسؤولية شخصية في بند الميزانية الفردية في بيانات الدخل. وفي الواقع فإن اصطفافهم مع أهداف الشركة يمكنهم من أن يديروا أنفسهم بأنفسهم. وهذه فكرة مناسبة جداً بالفعل.

إن ستاك وهو الذي بادر بفكرة نظام الإدارة المنفتحة هو أيضاً المدير التنفيذي لشركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع، وهي شركة مملوكة من

قبل الموظفين تقوم بتزويد محركات معادة الصنع إلى شركات السيارات الرئيسة. وفي مقابلة أجرتها معه مجلة «آخر الأحداث الإدارية»، التي تصدر عن جامعة هارفارد، أشار إلى بعض المقومات التي تكون مثل هذا النوع من الثقافة.

اكتب اسم شركة لها تراث خاص بها وفق تقديرك

ما عليك إلا أن تلقي نظرة على ما جرى للخطوط الجوية ساوث وست بعد أحداث الحادي عشر من أيلول الإرهابية. جاء موظفو تلك الشركة بفكرة تحد من الإنفاق، وقاموا بالتبرع بمالهم الخاص بحصصهم من الإسهام في الأرباح، وقدموا أوامر قبض بمبالغ إعادة الضريبة الفدرالية إلى الشركة. ولكن شركات الطيران الأخرى واجهت الكثير من السخط، لأنها سرّحت الآلاف من الموظفين، وصرحت أنها لا تستطيع دفع تعويضات نهاية الخدمة، وطالبت الحكومة ببلايين الدولارات كمساعدة طارئة. واليوم فإن مجموع قيمة استثمارات المسهمين في شركة ساوث ويست تقدر بنحو 9 بلايين دولار، بينما قيمة الشركات الأخرى مجتمعة لا تتجاوز سبعة بلايين دولار ونصفاً.

ما الأمر الذي يجعل شركة طيران ساوث ويست فريدة من نوعها؟ إن موظفيها يشعرون بأن الخطوط هي ملك لهم.

إن موظفي خطوط ساوث ويست يملكون 10 في المئة من الشركة ولكن موظفي شركة طيران يونايتد يملكون 55 في المئة، فما الذي يجعلها تتأرجح على حافة الإفلاس؟ ما الذي تفهمه من ذلك؟ إن

استثمارات المسهمين ليست كافية وحدها لتكوين ثقافة الملكية. وبالطبع فإن جزءاً من المشكلة هو تقليلنا من شأن القيمة المالية لاستثمارات المسهمين. إن الشركات استخدمت تلك الاستثمارات كوسيلة للتوظيف ولكن 85 في المئة من كل الخيارات التي عرضت في مجلة «فورتشن» من الشركات الخمس مئة في السنوات العشر الماضية لم تتحول إلى أي استثمار للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أصبحت الملكية برنامج استحقاق. ولقد أقرضت الشركات المديرين التنفيذيين مالاً لشراء الأسهم، وأعفتهم من سداد القرض عندما لم يتمكنوا من ذلك. ولقد أحدث هذا الأمر عقلية الشعور بالرضا والامتنان الفوري. ولأن الموظفين لم يبذلوا أي جهد للحصول على هذه الاستثمارات، فإن العديد منهم لم يمتلكوا ما أسميه أنا الملكية السيكولوجية - لا يعرفون قيمة الملكية ولا المسؤوليات التي تترتب عليها.

وبهذه العقلية السيكولوجية فإن الموظف لا يحتاج إلى أن يدار من قبل أحد - لأنه يقوم بإدارة نفسه بنفسه. والأمر الذي يرافق ثقافة الملكية هو ملكية شخص ما في الشركة لفقرة ميزانية فردية. وبذلك فإن كل فرد فيها يدرك إسهامه في بناء الشركة بنحو عام. إن الموظفين يدركون أيضاً أنهم يؤلفون سوية جماعة تمثل العمل التجاري، ثم إنهم هم الأشخاص الذين يعدون معايير الشركة وقيمها - هم ليسوا الأشخاص الذين يقبعون في زاوية الغرفة يكتبون بيانات الرؤيات والمهمات. وبالإضافة إلى ذلك، فهم لا يقومون بأداء العمل لينالوا زيادة في الأجر في آخر السنة لجدارتهم فقط، بل لأنهم يحاولون بناء شيء ما يدوم إلى أجل طويل.

يبدو أن سيكولوجيا الملكية تتطلب أمراً آخر بالإضافة إلى استثمارات المسهمين

تريد أن يقوم الموظفون بإلقاء نظرة شمولية إلى العمل - كيف تتوافق جميع الأقسام والبحوث والتطور والتسوق وخدمة الزبائن وقسم المالية بعضها مع بعض في نفس الطريقة التي يتبعها العمل التجاري، ألا وهي نظرة موحدة لمنتوجاته الفردية وخدماته.

إن كل شيء في هذه الأيام مقسم إلى إدارات، وإذا كنت في صدد بيع آلات النسخ فإن أهداف أدائك على الأرجح ستكون تحديد أمور مثل: كم من المكالمات الهاتفية يجب عليك أن تجري أسبوعياً؟ وكم من الاتصالات الجديدة يجب أن تتم؟ وكم من جولة يجب عليك أن تقوم بها في المصانع، ولكن ليس هناك أي شيء في هذه القائمة يرتبط بخطط مبيعات الشركة الإجمالية. ألا تعتقد أن جزءاً من عمل مندوب المبيعات هو مساعدة الشركة على رسم خط مبيعات بيانات الشركة؟ إن معظم الشركات لا تضع هذا الأمركجزء من مسؤولية مندوب المبيعات.

إن الشركات هي عبارة عن أقسام مستقلة، وهي تطلب من الناس أن يصنعوا منتجاً عظيماً أو أن يزودوها بخدمة عظيمة، ولكن القليل من المنظمات تطلب من موظفيها أن يبنوا شركة عظيمة. إنها لا تطلب من موظفيها أن يفكروا خارج نطاق معرفة كيفية بناء نجاح الكيان كله. إنها لا تأسر درجة ذكاء الموظف القصوى.

الاستماع إلى النسب

إن شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع ركزت على نسبتين ماليتين تشذان عن معايير التجارة. كيف تستخدم هذ النسب لترصفها مع سلوك الموظف؟ دعونا نقل: إن حسابات المدين (مبيعات الائتمان الكلية مقسمة على حسابات المدين) هي إحدى النسب المختارة. إن هذه النسبة تعطيك مؤشراً للمدة المطلوبة لجمع حسابات المدين. ويقول جاك ستاك المدير التنفيذي: «إن معظم الناس يظنون أن إدارة الحسابات هي مسؤولية القسم المالي»، ولكن إذا رُفضت شحنتك من قبل قسم تفتيش بضاعة الزبائن لأنك لم ترسل العدد الصحيح للبضائع المطلوبة، فإن الدفع سوف يتأخر حتى تُحل المشكلة. ويضيف قائلاً: «هكذا تسبب مثل هذه الأمور، كمعنويات الموظف الضعيفة أو العمليات السيئة، ظرفاً يضع الشركة في موقف يتطلب ثلاثة أو أربعة أضعاف الوقت المطلوب الاعتيادي، الذي يحتاجه العمل لجمع حسابات المدين. ويقول ستاك أيضاً: «إذا كانت الشركة صغيرة فقد يؤثر هذا في مقدرتها في دفع الأجور، ولكن معظم الشركات لا تخبر موظفيها ولا الشخص الذي لم يتم عملية الشحن الصحيحة أن هذه الأمور تؤثر في عدم دفع الأجور».

ما هو دور ثقافة العمل التجاري في كل هذه الأمور؟

لدينا مشكلة كبيرة في التثقيف الاقتصادي في الولايات المتحدة. إنه لأمر مذهل حقاً، إن الناس يذهبون إلى العمل يومياً، ويدفعون أقساط

البيوت، ويستخدمون بطاقات الائتمان، ويدخرون المال لدفع المدارس وللتقاعد - ومع ذلك فإن القليل منهم يستطيعون أن يجيبوا عن هذا السؤال: «هل الشركة في حالة سليمة؟» وإن هذا الخطأ لايقع على عاتق الموظفين فقط - إن معظم الشركات لا تجعل من المعلومات أمراً مفهوماً أو في متناول اليد.

«إن التخفيض من حجم حسابات المدين يمكّنك من تخفيض الديون، الأمر الذي سيساعدك على الحصول على دخل أعلى. إن المال الذي ستوفره من نفقات الفائدة سيعزز من ربحك. لذا ولكي نجعل الجميع يركزون تفكيرهم في تحسين حجم حسابات المدين، نأخذ جزءاً من التدفق النقدي المحسن الناجم عن جهودنا ونضعه في برنامج مخصص لدفع مكافآت الموظفين. إن هذا الأمر سيوضح للناس كيف أن الأمور من الممكن أن تكون مختلفة تماماً.

«وعليك تشجيع الناس على المدى الطويل، ليفكروا في نسبة السعر إلى الربح المتحقق. ما هي التغيرات التي تستطيع أن تقوم بها لتعزيز السعر/الربح المضاعف؟ تخيل أن هناك مستثمراً يريد أن يشتري شركتك - فأنت تريد أن تزيل جميع الأسباب التي تجعله يفكر في عدم الشراء. أين سيجد عيوباً في شركتك؟ هل تكمن العيوب في المعنويات أم في النوعية؟ هل توجد جميع حسابات المدين في نفس القسم؟ أو أن نفقات الرعاية الصحية قد تكون غير سليمة. شجع موظفيك على النظر إلى تلك المؤشرات تماماً، كما يمكن أن ينظر إليها الأشخاص من خارج المؤسسة.

إذا لم يتعـرف الناس على الفرص التي تجعلهم مرتاحين مادياً هم وغيرهـم، فإنهم لن يحفـزوا من قبل تلك الفرص. ولهـذا السبب فقد دأبـت شركتنا منـذ 25 عاماً على تدريس الموظفين لغـة تجارة الأعمال - ليس ليفهموا نظام التقاعد (401) ك فقط، بل ليفهموا أيضاً ما يعني الربـح المضاعف والهامشي. وكنتيجة لذلـك فإن موظفينا هم في وضع أفضـل للدخول إلى استثمـارات الوقت والمال الضروريـة، التي ستهيّئ مستقبلاً آمناً لهم ولعائلاتهم.

هل تقوم بفعل أي شيء معين لتشجيع مديريك على التفكير في مجال بناء نجاح الكيان كله؟

إننـي لا أختـار الموظفـين بناء على مستـوى مهاراتهـم - إذا كانوا قادريـن علـى استيعـاب عمـل الآلات أو إذا كانـوا بائعـين ماهرين أو إذا كان عطاؤهـم للمعلومات غزيراً. يجب علـى المديرين ذوي الرتبة المتوسطـة أو المشرفين الذين يعملون مباشـرة مع الموظفين، أن يفهموا ويفسروا النسب المالية التي تأتي من الميزانية العمومية وبيانات الدخل والتدفق النقدي. إن هـذه النسب تقوم بإرسال إشارات معينة حول ما يجـب إصلاحـه من أجل تحسـين القيمة. ويجب عليك أيضـاً أن تفتح دفاتـرك - تظهـر للناسـ مكانتهـم في الصـورة الكبـيرة. إن اجتماع هيئة الموظفـين الأسبوعي يتضمن مناقشات حـول بيان الدخل والنقد المتدفق للشركة وفروعها. إن الناس عبر هذه العملية المتكررة يتقدمون نحـو إدراك وسيلة الحصول على الربح ومـا يجب عليهم أن يقوموا به

ليصبحـوا منافسين، وهذا الفهم يعطيهـم الثقة بأن يؤمنوا بمقدرتهم على الوصول إلى أهدافهم.

قراءات إضافية

A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business by Jack Stack and Bo Burlingham (2002, Doubleday Currency)



الاحتفاظ بالموظفين المتفرقين

لديك موظفون محفزون -ماذا ستفعل للاحتفاظ بهم؟ وبينما تتفاقم المعركة للحصول على أفضل المواهب، ستحتاج إلى أن تصمم إستراتيجية للاحتفاظ بالأشخاص القيمين. كيف ستبقي على ولائهم لك ولدائرتك وشركتك؟ يجب أن تدرك أن الناس أولياء لمجموعاتهم- شجعهم على التعاون والتواصل لتقوية مجموعاتهم. راقب علامات عدم الرضا وتعامل معها. استخدم «مقابلة الاستبقاء» لتعرف ماذا يريد الناس أن يفعلوا في المرة القادمة. قم بالتوظيف مع نية الاحتفاظ: اختيار الناس الذين يجسدون قيم شركتك. ساعدهم على رؤية هدف وأهمية ما يقومون به من عمل.



حان الوقت للنظر بجدية إلى كيفية إدارة الموهبة

كريستين بي دوناهيو

هناك ثلاثة موجودات تنذر بإشارة الخطر انبثقت عن دراسة أجريت مـن قبل شركة ماكينزي لـ 1300 مدير كبـير لشركات كبيرة ومتوسطة الحجـم. وكانت نتيجة تلـك البحوث أن 3 في المئة مـن الموظفين وافقوا علـى أن شركاتهم قامت بأداء حسن فيمـا يتعلق بتنمية الناس بطريقة فاعلـة، و3 في المئـة وافقوا إلى حـد كبير على أن شركاتهـم تعاملت مع الأداء الضعيف بفاعلية.

ووافق 16 في المئة على أن شركاتهم استطاعت أن تحدد القادة ذوي الأداء الضعيف والقوي.

إن هـذه الأنبـاء لن تقنعنـا بأن التسريـح المؤقت الـذي يحدث الآن تتـم معالجته بطريقة تحسن مـن أداء الشركة ولا حتى تبشر بالخير في المستقبل، لأن الحرب العشواء للحصول على الموهبة ستبقى مشتعلة على الأقل لعشرين سنة قادمة. وعلى سبيل المثال، فإن التجمع الرئيس للقادة -العاملين تحت سن الخامسة والأربعين- سيتقلص بنسبة 6 المئة في أثناء العقد القادم. إن الحركة الوظيفية لا تظهر أي إشارات تباطؤ. ومع ذلك

فإن معظم الشركات ما زالت تأخذ ما يسميه لورانس بروزاك، المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة أي بي إم ومؤلف مشارك لكتاب «في الشركة الطيبة»، الموقف المتسلل من إدارة الموهبة.

كلما ضيقت الخناق على منبع المصادر

ازدادت براعة الموظفين في إيجادها

تقول هيلين هاندفيلد جونز، المستشارة الرئيسة للتدريب في شركة ماكينزي آند كومباني في تورنتو وأحد مؤلفي كتاب في صدد الطبع وتحت عنوان «الحرب من أجل الموهبة»: «إن على القادة الكبار أن يجعلوها جزءاً متمماً لعملهم».

جزّء مستويات الأداء المختلف في مجمع الموهبة الخاص بك

يقول هاندفيلد جونز: إن النظر إلى معدلات الاستبقاء والإنهاك الكلي لا يساعدنا كثيراً. يجب التركيز على نسبة الاستبقاء لأفضل الناس لديك أو نسبة الاستنزاف لأسوئهم. إن اسم اللعبة هو الاحتفاظ بأفضل الناس لأطول مدة ممكنة. أما الأشخاص ذوو الأداء الضعيف فيجب إدارتهم بالصرامة نفسها - ولكن في الاتجاه المقابل. إن اللاعبين من الدرجة الثانية يجذبون اللاعبين المماثلين لهم، فهم ليسوا المثال الأعلى، وليسوا مدربين جيدين أو ناصحين ماهرين. إن التصرف السليم هو إسناد دور مختلف لهم، حيث يتمكنون من أداء أفضل، وليس فصلهم من الشركة نهائياً.

استثمر في رأس مال اجتماعي

يقول بروزاك: «إن الاستثمار في تحسين التعاون والتضامن هو شرط أساسي للتعبير عن الموهبة بحد ذاتها. ويقول أيضاً: «إن الناس يستمرون في العمل في الشركات لأنهم أوفياء لزملائهم وليس للشركة، إن مثل هذه العقود قد انتهت منذ زمن. إنهم أوفياء لمجموعاتهم، لذا يجب عليك أن تجعل هذه المجموعات أكثر قوة». ويضيف قائلاً: إنك تستطيع أن تنمي الثقة حتى في أيامنا وعصرنا هذا. «إذا كان مستوى الثقة عالياً في الشركة فعلى الأرجح أنك ستحتفظ بالأشخاص الموهوبين لأنهم يشعرون بارتياح أكبر عندما يغتنمون الفرص، وهذه هي الطريقة التي تدير فيها الموهبةُ نفسها.

ميِّز بين الوكلاء الأوفياء والوكلاء الأحرار

إن إعلام تجارة الأعمال يعطيك انطباعاً بأن كل الناس هم وكلاء أحرار - موظف أو عامل يشعر بعدم الارتباط بالشركة، وينتقل من مشروع إلى آخر كما تملي عليه أهواؤه. ولكن في الحقيقة هناك عدد كبير من الناس يهتمون ببناء المجتمع، ويقدسون الوفاء، ويريدون أن يكونوا جزءاً من شيء أكبر منهم بكثير. ويقول توماس اتش دافينبورت، مدير معهد التغيير الإستراتيجي في مدينة بوسطن ومؤلف مشارك لكتاب بعنوان «الاقتصاد اليقظ»: «أعتقد أن معظم المنظمات سوف تزداد فاعلية إذا ما قامت بتأسيس أنظمة موارد بشرية ومفاهيم إدارية تعنى بالنمطين». «نحن نحتاج إلى جمل ذي سنامين، مما يعني

توزيعاً لنموذجين» يتعرف على أفضليات الأوفياء والوكلاء الأحرار على حد سواء. وإذا أصبح التسريح المؤقت ضرورياً، ابدأ بتسريح الأشخاص الذين لا يهمهم الارتباط المؤسسي - الوكلاء الأحرار.

لا تنس الأيادي والقلب

إن إدارة المواهب ليست مجرد تركيز وانتباه إلى «الرأس»، هذه هي الاستعارة التي استخدمتها تيريزا إم آمابيل لوصف الخبرة. تقول آمابيل، البروفسور في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال: يجب عليك أن تهتم بـ«الأيدي» أيضاً (المقدرة على أن تأخذ ما تعرفه، وتجعله شيئاً ما، ويكون «جديداً وملائماً») وبـ«القلب» (العاطفة حافز الشخص الحقيقي). إن المؤسسات يجب عليها أن توفر جواً ثقافياً، يشجع المقومات الثلاث الأساسيات للإبداع». والآتية على نحو خاص:

- يجب التوثق أن موظفيك يتلاءمون مع العمل الذي يقومون به. وتنصح آمابيل أن تضعهم في «مستوى تحدّ فائق»، ويجب أن ترفعهم إلى مستوى مهارتهم، حيث سيستمرون في تطوير مهاراتهم.
- أعطهم الحرية - «بعض الشعور بالتحكم في عملهم»، وبعض الوقت لمتابعة أفكارهم.
- وفّر لهم المصادر الكافية. «وصحيح أنك كلما ضيقت الخناق على المصادر ازداد موظفوك إبداعاً، وسوف يبدعون أيضاً في إيجاد المصادر - لكن ليس بالضرورة أن يكونوا مبدعين في القيام بالعمل المهم، الذي تريدهم أنت أن يقوموا به».

- توثق أنك تقوم بإرسال الإشارات الصحيحة. يقول بروزاك: «إذا كنت تشجع الناس الذين يتقيدون بالقوانين فقط فإنك لن تحظى بالمغامرين» (مصطلح شركة أي بي إم للموظفين الغريبي الأطوار، ولكن الأكثر إبداعاً).

الشبكات الاجتماعية – أو نظرة داروين الاجتماعية

ليس هناك أي شيء يفوق المناظرة الانفعالية. وإليك وصف تفصيلي مأخوذ من ندوة نقاش حديثة، جرت تحت رعاية دار نشر جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، حول ميزات الموقف المرتبط بالجدارة لإدارة المديرين المتميزين. ولقد شارك في هذه الندوة بفاعلية هيلين هاندفيلد جونز، مستشارة كبيرة في شركة ماكينزي، ولورانس بروزاك المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة آي بي إم، وتيريزا إم آمابيل، بروفسور لإدارة الأعمال في كلية هارفارد لإدارة الأعمال.

هاندفيليد جونز: انظر إلى المديرين ذوي المناصب العالية في شركة ما؛ إنهم يمثلون الـ 20 في المئة الأفضل وهناك الكثير في الوسط، وهناك 20 في المئة في الأسفل وهم الذين لا يسهمون إلا قليلاً في العمل. يجب على الشركات أن تكون أكثر حزماً فيما يتعلق بهؤلاء الذين يقبعون في أسفل مجمع الموهبة وأن تتصرف. إن هذا التصرف من الممكن أن تراوح بين إعطاء هؤلاء الناس أدواراً، حيث يتمكنون من النجاح أو تسريحهم من عملهم. وإن هذا الأمر في غاية الأهمية، ليس بسبب الأداء المتميز فقط، بل من أجل تأثيره في بقية الأشخاص الموجودين في مجمع الموهبة.

لقد قال ثمانون في المئة من الأشخاص المسهمين في المسح الذين عملوا تحت إدارة مدير ذي أداء ضعيف في وقت من أوقات مسيرة حياتهم المهنية: إن ذلك الأمر جعلهم يفكرون في الاستقالة من عملهم - لقد منعهم من التعلم ومن إعطاء مشاركة أكبر.

بروزاك: هذه نظرة إلى الشركات غير سياسية على الإطلاق. إنك تضع سياسة تعتمد على إعطاء المناصب وفقاً للمقدرة والمهارة، وهذا أمر لم أره من قبل في أي شركة قطّ. إن الناس تحمي بعضها بعضاً. إن الناس تعمل بعضها مع بعض. إن شركة يو بي إس شركة ناجحة جداً، ومعدل دوران العاملين فيها منخفض جداً. وستبقى هذه الشركة ناجحة من الآن وإلى مئة عام، لأنها تهتم كثيراً بموظفيها، فهي لا تحكم على الناس نظراً إلى الأداء الضعيف أو القوي وفقاً لنظرية داروين. إن شركة آي بي إم لديها 340.000 موظف. وأنا أؤكد أنه لدينا أناس مخولون لنيل جوائز نوبل وآخرون لنيل جوائز تافهة - توزيع طبيعي للموهبة. ولكن من الذي يحكم من هو آنشتاين، ومن هو الشخص المغفل؟ وعلاوة على ذلك هل ستقوم بتخفيض 20 في المئة من قوتك العاملة في نهاية كل سنتين واستبدالهم بآخرين؟ إن هذا الأمر سيكلفك كثيراً، وسوف يحطم من المعنويات والمجتمعات وفِرَق العمل. إن هذا الأمر لن يكون فاعلاً في المؤسسات الكبيرة التحويلية.

آمابيل: عندما سمعت لأول مرة وجهات نظر هيلين كانت ردة فعلي مثل ردة فعل لاري. ومن جهة أخرى، لقد أجريت دراسة على 26 فرقة عمل مبدعة في مؤسسات مختلفة.

لقد أعطيت أفراد هذه الفِرَق مذكرة إلكترونية، وطلبت منهم أن يرسلوا إليَّ قيوداً يومية بالبضائع الواردة. ومن الستة والعشرين فريقاً كان هناك ثلاث أو أربع حالات واضحة، حيث قام المدير بإتلاف تلك القيود. ولقد وجدنا تأثيراً بالغاً جداً للإدارة في كل المستويات - إن الأشياء البسيطة قد تحدث فارقاً كبيراً. لذا يجب عليك أن تنتبه كثيراً للأدوار التي تلعبها الإدارة، وأن تكون مستعداً لجعل الناس يتناوبون ويتعاقبون تلك الأدوار؛ إذا لم تكن الأمور على ما يرام.

هاندفيلد جونز: لقد سألنا المديرين في استطلاعنا هذا: «هل ستكونون سعداء إذا ما كانت شركتكم أكثر حزماً بدفع الأداء الضعيف: إما خارج المؤسسة أو خارج وظائف القيادة الأساسية؟» وافق خمسة وثمانون في المئة بكل تأكيد و96 في المئة وافق إلى حد ما. إنها لمسؤولية خطيرة لقادة الشركات أن يقوموا بأداء حسن فيما يتعلق بتقييم مجمع الموهبة الإدارية. وإن عدم القيام بهذا العمل خوفاً من الوقوع في الخلل، هو خطأ كبير. إن الأمر لن يكون كاملاً أبداً، ولكنك تستطيع أن تجعله قوياً نوعاً ما. إن المؤسسات التي تحافظ على المعايير العالية للمديرين تكون ذات أداء أفضل، وتتسم بطاقات عالية وليس أقل من ذلك.

وإن إدارة الموهبة قد تبدو بعض الأحيان غامضة في جوهرها مثل البشر. وعلاوة على ذلك فإن بعض تلك الألغاز قد تكشف عن نفسها إذا ما قامت الشركات ببحوث عن هذا الموضوع، كما أجرت أبحاثاً

باجتهاد حول التسويق في الستينيات والسبعينيات. وإذا كانت الشركات جدية فيما يتعلق بقولهم: إن الناس يمثلون مصدر قوتهم الأكثر أهمية، فقد حان الوقت إذاً ليبدؤوا بإدارة هذا المصدر بحزم وعمق كبيرين.

قراءات إضافية

In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work by Don Cohen and Laurence Prusak (2001, Harvard Business School Press)

The War for Talent by Helen Handfield-Jones, Ed Michaels, and Beth Axelrod (2001, Harvard Business School Press)

"How to Kill Creativity" by Teresa M. Amabile (*Harvard Business Review*, September-October 1998)

"Knowledge Management: Beyond Databases" by Kristen B. Donahue (*Harvard Management Update*, May 2001)

"The War for Managerial Talent" (*Harvard Management Update*, March 2001)

"A New Retention Strategy: Focusing on Individuals" (*Harvard Management Update*, January 2001)



إستراتيجية استبقاء جديدة

التركيز على الأفراد

يبدأ توليستوي مقدمته الشهيرة لرواية آنا كارنينا بهذا القول: «إن كل الأسر السعيدة تشبه بعضها بعضاً» ولكن الموظفين السعداء لا يشبهون بعضهم أبداً. إن أحدهم يدرك أهمية شركته بسبب الأجر والميزات، والآخر يشعر بأن أجره أقل مما يجب، ولكنه يدرك أهمية فرصة العمل المتاحة لدى الشركة ذات النمو السريع، والثالث يشعر بالانتعاش بسبب تراث شركته التنافسي الضاري.

إن هذه الملاحظة: الناس مختلفون حقاً - من الصعب الشك فيها، ولكن السياسات التي تهدف إلى التخفيض من إعادة تنظيم الموظفين تتجاهلها أكثر الأحيان. إن الشركات تزيد الأجور لفئة كاملة من الناس دون مراعاة كم عدد الأفراد الذين سوف يبقون في الوظيفة في المقام الأول من أجل المال. وهم يعلنون عن منحة مكلفة مثل تعويض لأقساط المدارس دون معرفة إذا ما كان الموظفون يفضلون منحة أخرى. وهم يستخدمون نفس الخطة للاحتفاظ بمندوبي المبيعات وبمبرمجي الحاسوب بالرغم من أن المجموعتين قد تكون لهما اهتمامات مختلفة تماماً.

إن البرامج الضخمة المعروضة على الملأ لها منطق بديهي. فهي تتناسب مع اجراءات العمل العادية للبيروقراطية، وتسمح للمديرين أن يتجنبوا تُهم التفضيل والتحييز. ولكن بوجود نسبة عالية لإعادة تنظيم الموظفين، ظهرت مشكلة دائمة، وهي فيما يبدو خارجة عن السيطرة هذه الأيام، وهي أن الشركات قد تحتاج إلى طريقة أكثر تكيفاً. وتقول شارلوت إفانز، نائب مدير قسم الموارد البشرية في شركة لينكيج الاستشارية، في مؤتمر عُقد أخيراً من قبل مؤسسة نورث إيست للموارد البشرية: «يجب النظر إلى متطلبات الأفراد». إن أحد الأسباب، وفقاً لتقرير بحث من شركة لينكيج، أن الموظف ذا الأداء العالي ذو قيمة أكبر بخمسة أضعاف للشركة من الموظف ذي الأداء الضعيف.

وسع آفاقك – كوِّن فرصاً مناسبة للأفراد،

من جميع المستويات،

الذين تود شركتك الاحتفاظ بهم

بالطبع، يجب ألا تعامل أي شركة الأفراد بطريقة مختلفة، وتعرّض نفسها إلى تهم الفساد بانتهاك القوانين المتعلقة بعدم التمييز وقوانين عمل أخرى. وضمن هذه التقيدات فإن خبير الموارد البشرية قد يكون له حرية العمل أو اختيار إستراتيجيات مفصلة بنحو خاص للاحتفاظ.

1: قم بالتوظيف بنية الاحتفاظ

وهـذا الأمر يعنـي النظر إلى ما وراء المهـارات والخبرة وإلى القيم والمواقـف الفردية. ويرى الخـبراء أن الاحتفاظ يبدأ بالتوظيف. ويقول آنـدي إسبارزا نائـب مدير التوظيف العالمي في شركـة ديل للحواسيب: إن الأمـر الأساسي هنا هو تجنب توظيف الأشخاص الذين تدرك أنهم لـن يكونوا سعداء. ويحثنـا آندي إسبارزا نائب مديـر التوظيف العالمي في شركة ديـل للحواسيب قائلاً: «قم بتوظيف الناس الذين يهتمون بما تهتـم به أنـت». «إن ما تبحث عنـه شركة ديل من خصـال هو أن تكون للموظـف المقدرة على التعامل مع الالتباس، وما تسميه الشركة بكياسة «سرعـة الحركة التنظيمية». ومثالاً على ذلـك: قد تجد متخصصة في اختيـار الموظفين أن وظيفتها قد تغيرت قبل أن تبـدأ عملها في أول يوم عمـل لهـا. إن الناس الذين يقيمـون الاستقرار والتخمينـات سيجدون أنفسهم في وضع لا يتماشى مع قيمهم.

والأمر الأساسي الآخر للتوظيف، مع نية الاحتفاظ، هو إعطاء الناس وصفـاً دقيقاً وشاملاً - بـكل محاسن ومساوئ الشركـة والوظيفة التي يتقدمـون إليها. والأمـر المحبذ هنا، وذلك بوجود سـوق محدود للقوى العاملـة والحرب للحصول علـى أكثر الناس موهبة، هـو عدم التركيز على العناصـر الأقل فتنة. ولكن مثل هذه الخطة تدل على قصر النظر فيمـا يتعلق بتكاليـف إعادة تنظيـم الموظفين. ولقد أجـرى البروفسور موريـن هاناي وميليسـا نورتهام، مـن جامعة تـروي الرسمية في ولاية فلوريدا، تقريراً علـى 200 عامل راشد، ووجدا أن بناء الجسور لتغطية

«فجوة التوقعات» هي من أرخص وأكثر خطط الاحتفاظ فاعلية، يمكن لأي صاحب عمل أن يسعى إليها. ولقد دونا في تقريرهما الذي نشر في مجلة «التعويض ومراجعة المميزات»: «ما وجدناه يُظهر بوضوح أن تزويد الموظفين بنظرة عامة تمهيدية وواقعية للوظيفة التي يتقدمون إليها توضح لهم سلبيات وإيجابيات الوظيفة على حد سواء، يؤدي إلى تخفيض إعادة تنظيم الموظفين».

2: قم بإجراء بحث عما تريد مجموعات الموظفين الخاصة

تنصح دراسة قامت بها أخيراً شركة سايبسون، وهي شركة استشارية لها مكاتب في مدينة نيو يورك وأماكن أخرى، بوجوب تحديد «الأسباب الجذرية» لإعادة تنظيم الموظفين بين المجموعات الخاصة.

مقابلة «الاستبقاء»

يقول كاساني: إن الجميع يقومون بإجراء مقابلة «الخروج»، ولكن كم عدد الشركات التي تتحدث مع موظفيها شهراً تلو شهر عن استمتاعهم بعملهم، وماذا يودون أن يفعلوا في المستقبل، وهلم جراً؟ وينصح كاساني،مدير علاقات الموظفين والتوظيف في أنظمة الرعاية الصحية الخاصة، المديرين التنفيذيين بإجراء مثل هذه المقابلات على نحو منتظم - وأن يصغوا إلى أي إشارات لعدم الرضا مثل التغيب المتكرر وغير المبرر. ويضيف قائلاً: «يجب أن تبدأ بالتحدث إلى الناس قبل أن يتخلوا عن وظيفتهم، وليس بعد ذلك».

وعلى سبيل المثال، فإن دراسة سايبسون أظهرت أن من أهم المتغيرات للاحتفاظ بدلّالي البورصة هي الحوافز المادية السخية. وأما الأساليب الأخرى مثل - برامج تشدد على تنمية المهنة، فهي للأسف لا تستحق المال الذي يبذل من أجلها.

وبعد هذه الوصية وجدت شركة للخدمات الطبية أن موظفيها العاملين في مركز الاتصال يرغبون في فرصة للتقدم في عملهم دون مغادرة مركز الاتصال، وأنهم يرحبون بفكرة تعلم وظائف زملائهم الذين كانوا يعملون مع مجموعات مختلفة من الزبائن. وعندما أسست الشركة برامج ذات أربعة مستويات وبرامج مبادلة المناصب، انخفضت نسبة إعادة تنظيم الموظفين. إن شركة شارلز شواب، وهي شركة كبيرة للخدمات المالية، تجري استطلاعات منتظمة حول الرضا عن الوظيفة. وأفاد تقرير من مجلة «ترينينغ» أن شركة شواب بدلاً من جمع النتائج في الشركة فقط، فإنها تقوم بنقل الإجابات إلى الأقسام والدوائر الفردية الأخرى وتحمل المديرين مسؤولية مخاطبة أي مشكلات جدية قد تظهر إلى السطح.

3: أسس الشركة بناء على إعطاء الخيارات

إن بعض الموظفين يريدون المزيد من المال، والبعض الآخر يريد المزيد من الإجازات. بعضهم يحتاج إلى تأمين صحي وبرامج للتقاعد، وبعضهم الآخر لا يريد ذلك. ومع أن برامج إعطاء خيار الميزات الذي يسمى «برنامج الكافيتيريا» يتقدم، فإن العديد من الشركات ما زالت تصر على برامج عامة تناسب الجميع، أو برامج تعنى بمجموعة واحدة

وتتجاهل المجموعات الأخرى. إنه لشيء عظيم أن توفر للآباء والأمهات مركز حضانة مجاني لأطفالهم، ولكن وعلى سبيل المثال - هل هناك ميزة مقابلة للموظفين الذين ليس لديهم أطفال؟ وفي إحدى التبيانات التخيلية المتعلقة بمفهوم «برنامج الكافيتيريا» سمحت شركة فليبت بوسطن المالية لبعض الموظفين أن يقايضوا على عدد معين من أيام إجازتهم، وبتوفيرمثل هذه الأفضليات المختلفة مكنت موظفيها من استبدال المال بأوقات فراغ وخلاف ذلك.

وأما الخيار الآخر للخيار الذي من الممكن أن يكون بذات الأهمية، فهو إيجاد مهن أخرى لهم. إن كل شركة تقريباً لديها أناس يريدون أن يتقدموا في مجال مالي أو مهني احترافي آخر (المبيعات، الهندسة، التصميم... إلخ)، وآخرون يودون أن يتقدموا إلى الصفوف الإدارية. ويقول كليف بالزر، مدير التطوير المؤسسي للمخازن الكبرى، في عدد جديد لمجلة «إنسايتس»: «إن المجموعتين لديهما أهداف مهنية مختلفة، وسبل مختلفة لقياس نجاحاتهم وأفضليات مختلفة، تتعلق بكيفية قضاء وقتهم. ومع ذلك فإن العديد من الشركات تأخذ أفضل موظفيها المتخصصين، وتضعهم بمناصب إدارية، ويتقبل الناس تلك الفكرة، لأنها السبيل الوحيد لمنح الترقية والأجر الأعلى.

4: أفرد بعض الموظفين للقيام ببرامج خاصة

تقر المؤسسات أنها تشعر بالقلق نحو عرض فرص مميزة للأفراد، وبالطبع فإنهم يفعلون ذلك طوال الوقت. إن بعض الناس سباقون، بينما

الآخـرون متقاعسـون. وبعض الناس يحصلون علـى الترقيات ويعطون زيادة في الأجر، والآخرون لا يأخذون شيئاً. ومن منظور الاحتفاظ، فإن الحيلة الحكيمة هنا أن ترمي بشبكة كبيرة – وأن تكون الفرص مناسبة للأفراد، الذين تريد الشركة أن تحتفظ بهم في كل المستويات. هل يريد أحدهم إجازة قصيرة غير مدفوعة؟ أو دعماً مادياً لدفع أقساط المدارس لفئـة لا تتناسب مع نظـام الشركة. تقدم إحدى الشـركات مدة تدريب داخلية للموظفين، الذين يودون دراسة عمل الدوائر المختلفة: المتدربون عـادة يحلون محل الأمهات اللواتي يستحقِقّن إجازة الأمومة مدة ثلاثة أشهـر. إن شركـة فلييت، قسم الموارد البشريـة، ترعى برنامجاً يسمى «الأفضل في الصف»، والـذي يوفر لموظفي الموارد البشرية المتفوقين في الأداء تعيينـات خاصة توسع من مدارك خبراتهم وتعزز من مهاراتهم. وقدم بيلي جين بوتر تقريراً لشركة فلييت يفيد فيه أن أربعة موظفين من أصل تسعة وعشرين متخرجاً في ثلاث سنوات منذ بداية هذا البرنامج قد تخلوا عن وظيفتهم في المصرف.

وكتـب فيل هاركينز، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة لينكيج، في مقدمـة تقرير لشركة فلييت تحت عنوان «عالم التوظيف والاستبقاء الجديد والشجـاع»: «يجب على الشركات أن تعرف من هم الأفضل، وأن تكتشف ما يريد هؤلاء الموظفون، وما يحتاجون إليه، وأن يتوثقوا من أنهـم سيحصلون عليـه». ويضيف قائـلاً: «إن الأحكام القديمة التـي تفيد بأن علـى الجميع أن يُعاملوا بالمثـل أصبحت ممارسة من عالم الاقتصاد القديم».

قراءات إضافية

Finding & Keeping Great Employees by Jim Harris, Ph.D. and Joan Brannick, Ph.D. (1999, AMACOM Books)

Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent by Leigh Branham (2001, AMACOM Books)

Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay by Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans (1999, Berrett-Koehler Publishers)



تسع خطوات نحو تكوين مكان عمل رائع

يقول روبرت ليفيرينغ، من «معهد مكان العمل الرائع» في مدينة سان فرانسيسكو، والذي يقوم بتجميع قائمة مجلة فورتشن لأفضل 100 شركة في أمريكا: إن تكوين مكان عمل رائع ليس مسألة غطرسة فقط، بل إن مكان العمل الرائع هو المكان الذي ينخرط فيه الناس في عملهم، وحيث يوجد احترام متبادل بين الموظفين والإدارة، وحيث يشعر الناس بأنهم يعاملون بعدل. ويضيف قائلاً: إن الميزات مهمة ولكنها تظهر إرث الشركة الأساسي وليس سببه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مكان العمل الأفضل يأخذ على قدر ما يعطي. ولقد أتمت شركة كيبنر- تريغو الاستشارية دراسة موسعة لعدة «قادة استبقاء» - شركات لديها معدل منخفض لإعادة تنظيم للموظفين. ولقد وُجد في هذه الدراسة أن تلك الشركات احتفظت بمعايير أداء عالية ومتوازنة، واهتمام بلغ درجة الاستحواذ بمصلحة وعافية الموظفين.

وإن الأنباء الجيدة المتعلقة بتكوين مكان عمل رائع هي كالآتي: أنت كمدير لا تحتاج أن تنظر طويلاً لتحصل على برنامج شامل

وكبـير ومركزي للشركة. لقد أجرت مؤسسـة غالوب مقابلات مع أكثر مـن مليوني عامل (شملـت 80.000 مدير) في الخمس والعشرين سنة الماضيـة، ووجهت إليهـم أسئلة تتعلق بكل عناصـر عملهم. ووجدت أن الاستبقـاء والإنتاج ورضا العاملين اختلفـت من وحدة إلى أخرى، حتى في الشركات كبيرة الحجم. ويشرح لنا ماركوس باكينغهام، نائب مدير كبير في غالوب: «قد يلتحق الناس بشركة كبيرة من أجل اقترانها بعلامة تجارية، ولكن المدة التي يبقون فيها في تلك الشركة يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية مديريهم».

إن هـذا الأمر ليس مستغرباً لبعض المديرين. ويشير دافيد بولاتي، نائـب مديـر كبـير في شركة موتـورولا: «لقـد تحدثـت إلى العديد من الموظفـين الذيـن استمروا في العمـل تحت ظروف معينـة لأنهم يحبون المشرفين عليهم كثيراً». ويضيف أيضاً: «عندما يرى الناس أن مديريهم يفعلون المستحيل من أجلهم، فإن هذا الأمر يفتنهم على نحو كبير».

كيـف يمكنك أن تبـدأ بتكوين مـكان عمل رائع هنا وعلـى الفور في وحدتك؟

1: ساعد الناس على رؤية الهدف المتعلق بما يقومون به

وفقـاً لكويـن سبيتزر، المديـر التنفيذي لشركة كيبـنر- تريغو، فإن الناس يتمسكون بعملهم الذي يحثهم ثقافياً أو يكافئهم شخصياً. ولسوء الحـظ يبدو أن العديد من الوظائف لا تمتلك أياً من هذه الخصائص. ويقـول سيبتزر: «لهذا السبب فإن شخصية ديلبرت الكرتونية، محبوبة

جـداً، فهو يضرب على الوتـر الحساس ما يمثل ظـروف العمل الشاقة الأساسيــة». ولكــن حتى العمل المتكرر قـد يكون مشبعــاً بالمعنى إذا ما أدرك الموظفون أن الطريقة التي يؤدون فيها عملهم تساعد الشركة على تحقيــق أهدافهــا وتسهم في نجاح العمل التجــاري. ويقول توم روشون، نائــب رئيس قسم الموارد البشرية لشركة إثيكون إندو للجراحة في ولاية سينسيناتــي: «لننظــر مثــلاً إلى هؤلاء الذيــن يقومون بتعبئــة وتعقيم المنتجــات الطبية، نحن نساعدهم على فهم أهميــة (وذلك فيما يتعلق بالشركة) وضع المنتجات في السوق في وقت محدد وبنوعية معينة».

وإذا كان موظفوك يقومون بأداء العديد من الأعمال المختلفة -كتابة التقاريــر، التحدث إلى الزبائن، حضور الاجتماعات وهلم جراً- اطلب منهــم أن يرتبوا، وفقاً لاعتقادهم، أهمية هذه المهمات للشركة. وما قد تسمعه قد يدهشك. ويذكر سبيترز: «لقد تحدثت إلى موظفة تعمل لدى أفضــل الشركات، وقالت لي: إنها مستعــدة للالتزام بعمل أي شيء، ما دام لا يتطلــب منها ذلــك الذهاب إلى اجتماع آخر». لقــد رأت أن هذه الاجتماعات ما هي إلا مضيعة للوقت واستخفاف به. إذا سمعت مثل هذه الإجابــات وتعتقد أن مفهوم الناس خاطئ -إذا كانت هذه الاجتماعات مهمــة بالفعل- ساعدهم على فهم لَم وكيــف أن كل هذه المهمات «غير المهمة» هي ذات أهمية بالفعل.

2: توقع الكثير

وينصح كيري دي شانت، نائب رئيس تطوير المبيعات الإستراتيجية في شركــة سترايكير، وهــي شركة مصنعــة للمعدات الطبيــة، بوجوب

تحـدي النـاسـ ليس لتحقيق أهدافهـم فقط بل لتحقيق مـا أبعد منها. وعندمـا كان مديـر مبيعـات في منطقـة الغـرب الأوسـط، أوضح لكل ممثلـي المبيعـات أنه يتوقع منهـم أن يقوموا بأداء عملهـم كفريق حتى ولو كانوا يتلقون عمولتهم إفرادياً - وأن يحققوا أهداف المجموعة وليس أهدافهم فقط. ويذكر دي شانت أن أحد ممثليه حقق هدفه السنوي في بداية تشرين الأول وكان من الممكن له أن يستريح بقية العام ولكنه بدلاً مـن ذلك رفع من أرقام فريقه عبر الاستمرار في البيع. وفي الواقع كان أفضل شهر له في السنة، شهر كانون الأول. ويضيف دي شانت: «لم يكن عليَّ أن أطلب من المندوبين أي أرقام، لقد كانوا يعرفون ما أتوقع منهم، وفي آخر الأمر كانت لديهم نفس التوقعات من أنفسهم ومن فريقهم».

3: لا تملِ عليهم كلمة «كيف»

إن الطبيعـة تقـول لنا: إن أفضل طريق من نقطـة A إلى B هو ليس دائمـا خطاً مستقيمـاً، ولكنه الطريـق الأقل مقاومـة. إذاً، بينما تضع الشـركات الجيدة معايير عالية، تكون مرنـة فيما يتعلق بالطريقة التي تدعـو بها موظفيها إلى الارتقاء إلى تلك المعايير. قد يبيع أحد مندوبي المبيعـات عـن طريـق بنـاء العلاقـات، ويبيع الآخـر بواسطـة الكفاءة التقنية، ويبيع الثالث بواسطة استدعاء المزيد من الإمكانات. وإذا كانوا كلهـم من صفوة الباعة، فهل يهم كيف توصلوا إلى ذلك؟ ويقول غالوب ياكينغهام: «إذا قمت بتوحيد مواصفات الغاية، فأنت لست مرغماً على توحيد مواصفات الواسطة».

4: كن متواجداً دائماً

لقد وجد ليفيرينغ أن تواجد المديرين في الشركات التي قام بإجراء مسح عليها لمجلة فورتشن، هو أمر مهم جداً، ويذكر قائلاً: «معظمنا لديه شعور بعدم الثقة في مكان العمل، لأن هناك كم هائل من القوى غير المتوازنة، وهذا ما يجعل تواجد الإدارة على نحو دائم أمراً ضرورياً جداً». ويقول كيبنر تريغو سبيتزر: «إذا كنت تريد معرفة كمية الوقت الذي تتواجد فيه مع الموظفين فما عليك إلا النظر إلى جدول مواعيدك للسنة الفائتة. حاول أن تحدد كم من الوقت أمضيته في التحدث إلى الموظفين حول جدول أعمالهم». ويضيف قائلاً: «إذا لم تكن تمضي 10% من وقتك في التحدث إليهم فإن القوى العاملة لديك غير راضية».

إن التواجد قد يحتاج إلى خطوة حركية. ولقد كان بروس ماكلينهام، الذي يدير شركة ستيلكيس أمريكا الشمالية لصناعة الكراسي، أول مدير مصنع في الشركة ينقل مكتبه إلى دور المصنع. لماذا؟ يجيب بطريقة ساخرة: «أنا مدير مصنع ولست مدير مكتب، أنا أذهب حيث يتواجد الزبون، وأنا أنظر إلى الموظف وكأنه زبون». ولقد رفع هذا الانتقال المعنويات وعزز الإنتاج على حد سواء. وبعد ذلك، سلك باقي المديرين المنهج نفسه. ويشدد ماكلينهام على نقطة مهمة، وهي التعرف على الناس شخصياً. ويقول: «أنا أعرف اسم كل واحد منهم، وأعرف أسماء أولادهم وأسماء حيواناتهم الأليفة أيضاً. وأنا أعرف أن أحد الموظفين يمارس رياضة الهوكي، فأسعى دائماً لأعرف كيف جرت المباراة التي لعب فيها».

5: اكسر القاعدة الذهبية

قـد تكـره الإدارة التي تتدخـل في كل صغيرة وكبـيرة، ولكن هناك بعض الموظفين يودون لو تقوم بمراجعتهم كل يوم. ولأنك تحب أن تتخذ القـرارات، فهـذا لا يعني أن الجميع يشاركك هـذا الحب أيضاً. ويقول ماكلينهـام أيضـاً: «إذا وضعـت أحداً مـا في وضع يضطـره إلى اتخاذ القـرار، فأنـت في هـذه الحالة تسبب لـه الكثير من الضغـط النفسي، فبدلاً من ذلك أسند العمل إلى شخص يتوق إلى اتخاذ القرارات. ومن الممكن تخصيص المهمات المناسبة للأفراد أيضاً». فبعض الناس يحبون الأعمال المكتبية والمعاملات، وبعضهم الآخر يحب أن يعمل بالحاسوب- دعهـم يرسمون البيانات. عامل الناس ليس كما تحب أن تعامل أنت بل كما يحبون هم أن يُعاملوا.

6: انشر الكلمة في 24 ساعة أو أقل

لقـد كان بوب نيلسون مديراً لدائـرة في مؤسسة بلانشارد للتدريب والتطويـر في مدينة سان دييغو، وكان يعمـل مع ستة عشر فرداً في هذه الدائـرة. ويقول نيلسون: «لقد عاهـدت نفسي أنني وعبر أربع وعشرين ساعة بعد أي اجتماع إداري أن أجتمع مع دائرتي، وأناقش كل متقضيات الاجتماع المتعلقة بوظيفتهم». وكانت النتيجة! يقول نيلسون: «لقد شعروا بأنهـم يعاملون وكأنهم زملاء، وعلق أحـد المديرين قائلاً :إن الموظفين الذيـن يعملون لديك مطّلعون دائماً على ما تقـوم به من أعمال - كيف تفعل ذلك؟».

مكان عملك: ما مقدار جودته؟

إن قياس الرضا عن العمل هو أمر صعب جداً – ولكن دراسة أجريت مـن قبل غالوب على مليوني عامل وُجد فيهـا أن الرضا يعتمد على كيفية إجابة الموظفين على 12 سؤالاً دُوِّنت أدناه ورتبت وفقاً لأهميتها. ومن أجل تقييم مكان عملك، اعرض هذه الأسئلة على الناس لتلقّي إجاباتهم:

1- هل أعرف ما المتوقع مني في العمل؟

2- هـل لـدي المواد والمعـدات التي أحتاجهـا لإنجاز عملـي على نحو سليم؟

3- هل لدي الفرصة للقيام بأداء عملي على أحسن وجه كل يوم؟

4- في الأيـام العشرة الأخـيرة هل تلقيت اهتمامـاً أو ثناء على عملي الجيد؟

5- هل يبدو أن من يشرف عليّ أو على أي شخص كان في مكان العمل يبالي بي كشخص؟

6- هل هناك أي شخص في مكان العمل يشجع تطوري؟

7- هل يأخذ رأيي بالحسبان؟

8- هل مهمة شركتي تجعلني أشعر بأن عملي مهم؟

9- هل زملائي ملتزمون بأداء عمل ذي نوعية جيدة؟

10- هل لدي صديق حميم في مكان العمل؟

11- عبر الأشهر الستة الفائتة، هل تكلمت مع أي شخص عن تقدمي في العمل؟

12- هل حصلت على فرص للتعلم والتنمية؟

7: توثق من أن الناس لديهم ما يحتاجونه لأداء عملهم

لقد وُجد في دراسة غالوب أن الموظفين، إلى جانب معرفة ما يتوقع منهم، فإن الأمر الذي سيجعلهم أكثر إنتاجاً هو توافر المواد والأدوات التي يحتاجونها لإنجاز عملهم. ما هي المقتضيات؟ يقول نيلسون: «إذا احتاج أحد الموظفين تحديثاً لبرمجياته ليقوم بعمله بفاعلية، اذهب وكافح من أجل مساعدته على الحصول عليه».

8: قل: شكراً

إن أمكنة العمل الرائعة تخصص وقتاً كافياً وطاقة خاصة لتجعل الناس يشعرون بأنهم مميزون. ولكن الاهتمام لا يكلف بالضرورة الكثير من المال. إن شركة روشون، على سبيل المثال، تشجع المشرفين على الثناء على الموظفين (والموظفين على الثناء بعضهم على بعض) لحسن أداء العمل. إذا أمضى فريق ما نهاية الأسبوع لإنهاء مشروع ما، فسيحصل كل شخص على قسيمة شراء فيديو أو خمسة دولارات قيمة شراء في الكافيتيريا أو حتى على بيتزا. ويضيف قائلاً: «إن الأمر الأساسي هو السرعة، يجب أن تُعطى المكافأة على الفور، ومع أن

المكافـآت ليست كبيرة، ولكنهـا ذات تأثير طويل الأمد. كثير من الناس يقولون لنا: «أنت لا تعرف كم ترك هذا الأمر أثراً في نفوسنا».

9: استمتع وامرح

إن ماكلينهام يأخذ الموظفين في رحلة عندما يحقق المصنع حسابات السلامـة. ويقـوم المديـرون بطبخ الوجبـات بمناسبة أعيـاد الموظفين ويعطيهـم المشرفـون ورقة كُتِـبَ عليها ما حدث في مثـل ذلك اليوم من تاريخ ميلادهم. «ليس هذا بكثير ولكنه يساعد على بناء العلاقة».

وفي كثـير من الأحيان قد يجعلك بعض المزاح الجدي تصل إلى قول مـا تريد قوله. وعلى سبيل المثال، فقد لجأ ماكلينهام إلى تصوير فيديو «رجل الشارع» مرة في الشهر. ويقول: «لقد كانت لدينا مشكلة كبيرة في مسألـة إملاء مدوّنات «الخردة»، لذا فقـد طلبت من أحدهم أن يصور لي مشهداً وأنا أعمل بإحدى الآلات، وأقوم بتصنيع بعض القطع. وبينما كنـت أعمـل ارتكبت خطأ مـا وغضبت جداً وألقيت مـا في يدي في سلة القمامـة. وجاء أحد المنسقـين وقال لي: «أنت أيها الرجل لا تستطيع أن تلقـي بهـذا في القمامة دون أن تملـي مدوَّنة «خـردة»، وهكذا اقتحمت غرفة مدير المصنع وأنا غضبان أصرخ وأصيح. ولقد شرح لي الشخص الـذي كان يراقـب تصرفاتي وسلوكـي، كيف أن إمـلاء المدوّنات تمدنا بالمعطيات وتقلل من العيوب».

لقـد كان مشهداً رائعاً حتماً. ورأى ماكلينهـام أن المعطيات المتعلقة بالخردة أصبحت ممتازة منذ أن أعددنا ذلك المشهد.

قراءات إضافية

"One More Time: How Do You Motivate Employees?" by Frederick Hertzberg (*Harvard Business Review*, September-October 1987)

Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent (November 1998, Kepner-Tregoe, Inc.)

1001 Ways to Energize Employees by Bob Nelson (1997, Workman Publishing)

"The 100 Best Companies to Work for in America," by Shelly Branch (*Fortune*, January 11, 1999)

First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently by Marcus Buckingham and Curt Coffman (1999, Simon & Schuster)



الرضا

الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف

فريدريك إف ريتشهيلد

أخبرني الجنرال شوارسكوف ذات مرة كيف حطم ملازموه، من دون قصد، أسس وفاء جنودهم. عندما تتذمر فِرَق الجنود من لبس السترات الواقية من الرصاص الضخمة، التي كانت تسبب لهم الحر الشديد في غابات فيتنام الملتهبة، حاول الملازمون أن يعززوا من ولاء جنودهم بأن يكونوا أكثرلطفاً، فأعطوا الجنود خيار ارتداء تلك السترات أو عدم ارتدائها. وبعد ذلك عندما تعرضت الِفرَق للهجوم، كان عدد الضحايا كبيراً جداً. وبعد ذلك توثق شوارسكوف من أن الجميع قد تعلموا الدرس: «إن الولاء ليس في الدرجة الأولى رفاهية الناس، بل هو وضع مصالحهم على رأس القائمة».

لقد كان هذا درساً جوهرياً للجيش - وهو درس أساسي أيضاً في عالم تجارة الأعمال. ففي الأيام الجيدة، يعطي قادة تجارة الأعمال اهتماماً أكبر مما يجب لراحة الموظفين، انطلاقاً من إيمانهم أن

كل استطلاعات الرأي تفيد أن رضا الموظفين هو العنصر الأساسي لولائهم. إن هذا الخلط بين الولاء والرضا ينم عن أكبر تضليل في عالم تجارة الأعمال. وعلى ما يبدو أن أكبر وأقوى الشركات في عالم التجارة -تلك التي لديها أكثر الموظفين والزبائن ولاء- لا يتمتع موظفوها بالرضا وهم معظم الوقت مستاؤون.

وإن النقطة الأساسية هنا هي عدم محاولة جعل موظفيك حادِّي الطباع وسريعي الغضب. وهذا بالطبع لا يعني تقديم قهوة رخيصة الثمن لهم، أو الحد من حصولهم على أقلام مجانية أو ما شابه ذلك – إنها تتعلق بمنح مؤسستك تفوقاً استثنائياً سيخدمها على نحو جيد في عالم الاقتصاد المنافس وغير المتسامح. والتوثق من أن الموظفين مستاؤون من مستوى الخدمات، التي يمكنهم أن يقدموها إلى الزبائن، ونتيجة لذلك فإنهم يحفزون للوصول إلى مستوى أعلى. إن ولاء الموظفين الحقيقي يولد عندما يكون الموظفون غير سعداء بالوضع الراهن، فيسعون بثبات دائم إلى تنفيذ نوع من الخدمة والقيمة التي تنمي زبائن أوفياء أكثر فأكثر.

أما في الأيام الصعبة، من السهل جداً أن تفرق بين تلك الأعمال التجارية، التي تمتلك موظفين وزبائن أوفياء وبين تلك التي تفيد الجهات المستفيدة منها: أنهم مجرد أشخاص «راضين». إن القادة الذين استطاعوا أن يحققوا رضا الموظفين، سيضطرون على الأرجح إلى مراقبة أعمالهم عاجزين، وهي تُخترق وتُحارب من قبل المنافسين. ثم إن التسريح المؤقت سيؤدي إلى تدميرهم. وسوف يلحق الضرر

أيضـاً بالموظفين الذين سيبقون في مناصبهـم جراء جهد ضغط العمل الذي سيترتـب عليهم من تولي الأعمال المكدسـة التي تركها الموظفون المسرحـون. وسوف يتعرضـ اعتزازهم وحوافزهـم إلى المعاناة عندما يتردد الزبائن إلى الشـركات المنافسة التي ستقدم لهم خدمات أفضل بكثـير. وسـوف تتزعـزع ثقتهم بقـادة الشركـة على الأخصـ، عندما تتضاءل فرص تنمية مهنتهم.

نصف الفِرَق، على الأقل، في الشركات الأمريكية ذاتُ حجم كبير جداً
حيث لا تتمكن من تنمية ولاء رفيع المستوى

كيف تستطيع أن تتوثق من أنك كمدير مسؤولٌ عن مصالح ورفاهية الموظفين وليس عن رضاهم؟ هنـاك أمران مهمان لحل هذا اللغز:

- أسسـ شركتـك بنـاء علـى انتقـاء الفِـرَق السليمة التـي ترعى الاستجابة والمسؤولية.
- وفر لهذه الفِرَق الأدوات التي يحتاجونها لمراقبة الجودة الضرورية لاكتساب ولاء الزبون.

وأمـا البعد الثـاني فهو إجراء اختبـار أو استطـلاع، أُسس من قبل شركـة بـين آنـد كومباني للموظفـين لمساعـدة الشركات علـى مراقبة مساعيهـم لبناء الـولاء. ولقد وجدنـا أن الشركة المتوسطـة أو العادية

تكـون محظوظة جـداً إذا وافق نصف موظفيها علـى أن صاحب العمل يستحق ولاءهـم. وبالرغم من أن 75% بالمئة من الزبائن يقولون: إنهم راضون أو راضون على نحو كبير، فإن بحثنا يشير إلى أن 50 إلى 55 في المئـة فقط هم أوفياء بالفعل – وهـو أمر ليس بمستغرب إذا كان نصف الموظفين الذين يتواصلون معهم يؤمنون أن الشركة تستحق الوفاء.

والآن جـاء دور الجزء الأصعب: على القـادة أن يتوثقوا من أن بناء الفِرَق سيسهل الولاء. تأمل مرة ثانية في عواطف الجيش الوطنية، والثقة في زعمائهم والإيمان بمبادئ الدستور وفي الرغبة في جعل العالم مكاناً أفضـل وأكثر أمناً – إن كل هـذه المقومات تقوي من روابط الوفاء. وأما الجيش فقد تعلم أن الأداة الإداريـة الأساسية التي تجعل هذه العقائد والرغبـات عمليـةً وتنفيذيـةً هـو الفريق الصغـير المؤلف مـن الجنود المستقلـين العاملين. إن الوحدات الصغيرة المؤلفة من 5-10 جنود تقدم رؤيـة واضحة ومسؤوليـة. إن لكل شخص دور حيوي لأنه ليس هناك أي مجال للتقاعس وحتى في ظروف الحرب المشوشة، فإن الاتصال السريع والتعاون يظلان أمران ممكنان.

وإن هـذا الأمر ينطبـق أيضاً على الأعمال التجاريـة. إن ديناميكية الفِـرَق الصغـيرة تربـط أعضاءها بعضهـم مع بعضـ. وإذا لم تحقق أهـداف المؤسسة ألا وهـي خدمة الزبون، فليس هنـاك مكان للاختباء وليـس هنـاك آلية إدارية تسـد الفجوات. وإذا كانـت الأهداف لابد أن تتحقق، فإن أعضاء الفريق يعرفون أن المسؤولية تقع على عاتقهم.

وفي الشركات التي أسميها أنا قادة الولاء، فإن الحجم المتوسط للفريق أصغر بكثير من الفِرَق المنافسة. إن فِرَق مركز الاتصال التابع للجيش الأمريكي تحتوي 10-12 عضواً، والفِرَق المنافسة لها تحتوي 17-25 فرداً. وفي شركة خطوط ساوث ويست هناك 10 موظفين للمشرف الواحد – وهو نصف معدل شركات الخطوط الجوية. أما في شركة تأجير السيارات «رينت إي كار» فالمعدل الوسطي للفريق هو ثمانية، بينما فِرَق المنافسين أكبر بثلاثة أضعاف هذا المعدل. إن الشركات لا تُخدع بمنطق قسم المحاسبة الذي يفيد أن الفِرَق الصغيرة ترفع من النفقات («كل هؤلاء المشرفين الذين يكلفون الكثير!») وبدلاً من ذلك، فهم يدركون أن الفِرَق الصغيرة عندما تُستخدم على نحو صحيح، لا تخفض نفقات العمل التجاري فقط، بل ترفع من مستوى الخدمة.

إن معظم المديرين التنفيذيين يظنون أنهم يعرفون ميزات الفرق الصغيرة: 71 في المئة من المديرين التنفيذيين الذين أجرينا عليهم المسح أفادوا أنهم يبقون على بساطة هيكلة المؤسسة، عن طريق الانتفاع من الفرق الصغيرة. ولكن عندما أجرينا مقابلات مع الموظفين التنفيذيين، وافق 43 في المئة منهم فقط على أن الفرق الصغيرة يتم الانتفاع بها بفاعلية. وعندما سألناهم كم عدد الموظفين الآخرين الذين يقدمون التقارير إلى نفس الشخص؟ اكتشفنا أن الفرق الصغيرة ليست منتشرة كما هو معتقد.

إن قادة الأعمال التجارية يحاصرون أنفسهم بأنفسهم في سعيهم للحصول على ولاء أفضل وذلك بالسماح لفرقهم أن تنمو وتصبح

أحجاماً ضخمة. لقد كشف بحث «بان» أن نصف الفرق على الأقل في الشركات الأمريكية هي أكبر من اللازم، لتتمكن من تعزيز الولاء الأفضل. إن الفرق الصغيرة تتميز بأعلى مستوى للوفاء. وكمعدل، فإن الفرق التي تتألف من سبعة أشخاص أو أقل، تسجل 15 نقطة بنسبة أعلى، فيما يتعلق بولاء الموظفين، من الفرق التي تتألف من 25 أو أكثر.

تجنب تضخم الفريق

إن معظم الفرق الناجحة تميل إلى زيادة حجمها إلا إذا تدخل القادة شخصياً وقاموا بتقسيمها. لقد قام آندي تايلور، المدير التنفيذي لشركة تأجير السيارات «رينت إي كار»، بتنفيذ صارم لقانون يقضي أنه كلما كبر أحد فروعه إلى حجم معين -عادة ما بين 100 إلى 200 سيارة- قام بتقسيم هذا الفرع إلى اثنين. ويدرك مديرو الفروع أنه بالرغم من أن الاستغناء عن نصف الموظفين الذين قاموا باستخدامهم وتدريبهم، ليس في الواقع أمراً محفزاً -ونصف مصدر الزبائن الذين كسبوهم- فإن الطريقة الوحيدة للحصول على الترقية هي تنمية فرع مدر للربح من الممكن تقسيمه إلى عدة فروع. وهم يدركون أيضاً أنه يجب عليهم أن يقدموا لزبائنهم نوعية الخدمة التي تجعلهم يودون الحصول عليها على نحو دائم. إن تلك الشركة تستخدم طريقتها الخاصة وتقوم بإجراء مسح على كل فرع من فروعها أربعة الآلاف والخمس مئة شهرياً، وذلك لمعرفة وتحديد رضا الزبون ونيته في طلب الخدمة مرة ثانية. وسوف يؤهل فقط مديرو الفروع الذين يحصلون على نقاط تضعهم في الشطر

الأعلى من التصنيف للحصول على الترقية. إن المحافظة على فرق صغيرة الحجم قادرة على التركيز على أهمية تجربة الزبون، بالإضافة إلى الأرباح والتنمية، تساعد الإدارة الرئيسة على التوثق من أن الشركة سوف تتغلب على المنافسة.

ولقد أكَّد ترويت كاثي رئيس مجلس مطعم الوجبات السريعة «شيك فيل إي» أن أي مدير متجر يجب عليه أن يدير متجراً واحداً فقط. وإنه يعزو معظم نجاح شركته إلى حد كبير -معظم متاجره تتمتع بقدر كبير من المبيعات للمتر المكعب من سلاسل المطاعم الكبيرة- إلى ميزة الهيكلة الصغيرة للفرق المحلية. وبالرغم من أن المنافسة تشجع العاملين الناجحين على إدارة المزيد من الوحدات، فإن كاثي قد قاوم بضراوة الضغط التنظيمي ليقوم بفعل الشيء نفسه - وذلك عندما قام أخيراً بعض العاملين لديه بإقناعه أنهم سيستطيعون أن يمسكوا بزمام الأمور فيما يتعلق بإدارة فرق كبيرة. وبالرغم من أن كاثي تراجع بعض الشيء إلا أنه أكد أن هؤلاء العاملين يجب أن يراقبوا رضا الزبون بحذر. ولقد سمح للقليل من المديرين المتفوقين الذين فقط اكتسبوا من الزبائن رضاً عميقاً، أن يحتفظوا بمتجر آخر ما داموا مستمرين في اجتياز الاختبار الشهري الخاص المتعلق بزبائنهم.

إن المتغطرسين لطفاء وقادرون على مساعدتك على جذب الموهبة التي تريدها أكثر من كل شيء والاحتفاظ بها، ولكن منبع الولاء الحقيقي للموظف يكمن في مكان آخر. إن ولاء الموظف وولاء الزبون مرتبطان

على نحــو وثيق: ولتحصد منافع ولاء الزبون يجــب أولاً أن تجني منافع ولاء الموظف. لذا حافظ على حجم فريقك وأبقه صغيراً وأعط الموظفين الأدوات التي يحتاجونها لبناء علاقات قوية مع الزبائن.



اختيار المكافآت المناسبة والثناء والحوافز

لا يستطيع أحد منا أن يقول بكل أمانة: إن الحوافز المادية غير مهمة في حياتنا المهنية. فكلنا لدينا دفعات عقار وأقساط مدارس ونفقات أخرى مترتبة علينا. ولكن المال وحده ليس كافياً لتحفيز الناس للتفوق في عملهم. وفي الحقيقة فإن أكثر الأنظمة التحفيزية فاعلية هي التي تمزج بين أنماط المكافآت المادية وغير المادية - وفي كثير من الأوقات، ثبت أن المكافآت غير المادية هي أكثر الحوافز فاعلية. كيف تختار مزيج المكافآت الصحيح؟ تفهَّم ما هي الأمور التي يقدرها الموظف أكثر من غيرها: الإطراء، السلطة للقيام بعملهم واتخاذ القرارات والدعم من المديرين عندما يرتكبون خطأً ما. أمعن النظر في النصف الأول من معادلة التعويض المتعلقة بالتحفيز، وأعط موظفيك فرصة الاختيار من قائمة تحتوي على النقد والأسهم المحدودة والخيارات - واربط التعويض المتغير بإنجازات أهداف الأداء. سوف تعطي موظفيك بصيرة نافذة بين منجزات عملهم وبين المكافآت التي تلقوها.

الثناء على الموظف والمكافأة

مع بوب نيلسون

في هذا المناخ الاقتصادي الصعب، إنه لأمر أساسي أكثر من أي يوم مضى أن تجعل موظفيك يشعرون بأنهم مُثنى عليهم بسبب إسهامهم في العمل. ولقد لجأت مجلة «آخر الأخبار الإدارية من جامعة هارفارد» إلى استشارة مؤلف الكتب الأكثر مبيعاً والخبير في تحفيز الموظف بوب نيلسون، الذي عمل مع شركات هامة مثل فيدإيكس وتايم وارنر وآي بي إم، حول أفضل طريقة لمعالجة هذا الأمر.

1- ما هي أهمية الثناء غير الرسمي الذي يبادر به المدير؟

إنه مهم جداً لأن الثناء هو الشعور بالأهمية الشخصية، فمن الصعب جداً في هذه الأيام أن تشعر بأنك مهم شخصياً في شركة لديها برنامج ينال فيه الجميع الأشياء نفسها، مثل دبوس يحمل شعار الشركة. ولجعل الثناء أكثر فاعلية يجب أن يأتي من الناس، مثل المديرين، الذين ننظر إليهم نظرة احترام وتقدير.

2- ما هي الأمور اللازمة لتوجيه الثناء غير الرسمي الفاعل؟

إن التوقيت مهم جداً. كلما عجلت في الثناء على أداء الموظفين، يتم تلقي الرسالة من قبلهم بوضوح وعلى الأرجح سيكررون الأداء المرغوب على التوالي.

وسيكون الثناء أكثر قوة عندما يكون مشروطاً. ستجلب الشركات حلوى «الدونات» يوم الجمعة وستقدم للموظفين بطاقات لأعياد ميلادهم، وفجأة ستجد بين يديك ثقافة الاستحقاق. إذا ما قمت بفعل أمور معينة لتكون لطيفاً فقط، فإن الناس ستتوقع المزيد. لذا يجب أن توجه الثناء مشروطاً بالسلوك المرغوب والأداء، وسوف يدرك الموظفون الثناء أكثر وسوف تحصل على نتائج أفضل أيضاً.

ويجب عليك أن تبقي هذا الثناء متجدداً وثيق الصلة مخلصاً. إن أي حافز لن يكون له تأثير كبير إذا ما استُخدم بتكرار.

3- ما هي أنواع الثناء والمكافآت التي يريدها الموظفون؟

لقد أجريت استطلاعاً عبر الإنترنت أعطيت فيه الناس خياراً لاثنتين وخمسين مادة. وكان العامل الأول الذي وضعوه على رأس القائمة هو «انخراط المديرين ودعمهم» - أخذ رأي الموظفين، السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، إعطاؤهم السلطة للقيام بعملهم، تقديم الدعم لهم عندما يرتكبون خطأ ما، وهلم جراً. وكذلك كانت ساعات العمل المرنة أمراً مهماً أيضاً، ومنح فرص للتعلم والتنمية وتوافر المدير في كل الأوقات.

يريد الموظفون أيضاً ثناء أساسياً. وكان بين العناصر العشرة الأُولى أربعة أنماط للثناء: ثناء شخصي، وثناء خطي، وثناء يوجه على الملأ، وثناء إلكتروني. لقد كانت هذه الأمور الأهم للناس، ولا تكلف أي منها قرشاً واحداً.

4- كيف تختار أي نوع من الثناء ستستخدم في وضع معين ما؟

فكر ملياً بهذه العناصر:

- توافر الواسطة: كم عدد المرات التي ترى فيها الفرد بالفعل؟ هل تديره عن بعد أو تتواصل معه عبر الحاسوب؟ هل تسنح لك الفرصة أن توجه له الثناء على الملأ، على سبيل المثال في اجتماعات هيئة الموظفين الدورية؟

- تفضيل الموظفين: هل تعرف كيف يُفضل الموظف أن يُثنى عليه؟ هل تحدثت معه حول هذا الأمر؟ على سبيل المثال، إن الموظف المنطوي على نفسه يفضل على الأرجح ثناء خطياً أو إلكترونياً أكثر من كونه أمام الملأ.

- ارتياح المدير: ما هي أساليب الثناء التي ترتاح إليها؟ على سبيل المثال،إذا كنت غير بارع أو لبق في توجيه الثناء وجهاً لوجه، فإنك على الأغلب لن تفعل ذلك، حتى لو كنت تعتقد أنه يجب عليك ذلك. وإذا كنت لا تشعر بالارتياح إلى التكلم علناً، فيكون من الأفضل أن تتخطى الثناء العلني، وتستبدله بشيء شخصي أكثر صدقاً.

5- هل هناك أي معايير خاصة لتوجيه الثناء في الظروف الاقتصادية الصعبة؟

نعم. ففي الأوقات التي يجب علينا أن نكثر من فعل هذا الأمر، نجد أنفسنا نقلل من القيام به. دعنا نقل: إنك كنت تقدم لفريقك مكافأة تصل قيمتها إلى 250 دولاراً، ولكن لأنك لم تعد تستطيع أن تتحمل هذه القيمة، تتوقف عن إعطاء الفريق أي مكافأة فيما بعد. وأنا أقول: بل استمر في إعطاء الفريق مكافأة وقل لهم شيئاً من هذا القبيل: «يجب علينا أن نخفف من العطاء المادي لنخفف من النفقات، ولكن هذا الأمر لا يقلل من قيمة عمل هذا الفريق، وعلى الأخص في هذا الوقت». وعندما نحاول أن نواجه تلك الأوضاع فإن كلمة دعم صغيرة أو توجيه دعوة غداء أو قول عبارة مثل: «تمالك نفسك واثبت» قد تجدي لوقت طويل.

قراءات إضافية

Make Their Day! Employee Recognition That Works by Cindy Ventrice (2003, Berrett-Koehler)

The Magic of Employee Recognition: 10 Proven Tactics from CalPERS and Disney by Dee Hansford (2003, Worldat-Work)

Other People's Habits: How to Use Positive Reinforcement to Bring Out the Best in People Around You by Aubrey C. Daniels (2000, McGraw-Hill)

إعادة التفكير في المال والدافع

لورين غراي

هل سمعت في ما مضى النصيحة التي تقول: «افعل ما تحب، وسيأتي المال لاحقاً؟» إن هذه الفكرة تفيد بأن القلق الناجم حول الأمور المالية يشوش البحث عن الحافز الجوهري. طوال نصف القرن الماضي، ساند مفكرو الإدارة الرائدة هذا التفكير. ولكن اليوم، ولما كان المال أمراً أساسياً للغاية لكل عناصر الحياة المعاصرة، فإن بعضهم بدأ يفكر في أن إجراء محادثات نزيهة وصريحة عن المال قد يوضح، بدلاً من أن يشوش، البحث عن اهتماماتهم الدفينة.

إن إعطاء مسألة التعويض وقتاً كافياً في المناقشات التي تجري بين المديرين والموظفين قد تتحدى الحكمة التقليدية. وكما يذكر فريدريك هيرزبيرغ في مقالته الشهيرة عام 1968 بعنوان «مراجعة الأعمال التجارية، جامعة هارفارد»: «مرة أخرى، كيف تحفز موظفيك؟ المال، المرح، ظروف أماكن العمل، سياسة الشركة والإدارة، كل هذه العناصر هي «عناصر نظيفة» – وخارجة عن نطاق الوظيفة بحد ذاتها. ولكنها ليست كافية لتوليد التزام الموظف». ويناقش هيرزبيرغ فكرة التحسين الدائم للأداء فيقول:

إن التحفيـز الحقيقي، مثل تحسين الوظيفـة، والذي يتعلق بتمسك الموظف بالحاجـة الماسة إلى النمـو والإنجاز، وذلك بجعل عملـه يتسم بالمزيد من التحدي والمتعة، هو الأمر الوحيد الذي سوف يفي بالغرض.

لقـد أصبح المجتمع الأمريكي أكثر غنى، ومع ذلك وكما يقول النقاد الاجتماعيـون والمدربـون التنفيذيون، يبدو أن النـاس يعملون أكثر مما مضـى، ولكنهم يجدون صعوبة بالغة ومتزايـدة في إيجاد معنى وهدف لحياتهم. وتقول المدربة التنفيذية باميلا يورك كلينير: في زمن الأجيال السابقـة، كان للناس «الكثير من المنابـع المختلفة للمعنى والتوكيد، بما يتضمن الجـوار والأنشطة المدنيـة والمؤسسات الدينيـة، أما الآن فإلى جانـب تربية أطفالهم، فإن الناس، في المقام الأول، يعملون فقط». إذاً، فقـد أصبح مكان العمـل الساحة الرئيسة التي يبحـث فيها الناس عن معنـى. وتضيـف قائلـة: «كمـا أن تكديس المـال أصبح أكـثر المؤشرات الملموسة التي تدل على أننا تقدمنا في هذا البحث».

وتقول كلينير، مؤلفة «ما هو القدر الكافي؟»: «إن الناس لديهم اعتقاد غـير مدروس أن دخلهم سوف يتزايد باستمرار، وأن الشركة إذا لم تزد أجورهـم سنويـاً فهذا يعنـي أنها لا تكن لهـم الاحترام». وتقـول أيضاً: لتبديـد هذا الانطباع يستطيع المديرون أن يعلموا الموظفين بعض المبادئ الرئيسـة المتعلقة بعلـم تدبير المـوارد المالية للأعمـال التجارية، وبهذا تتخلص إلى حـد بعيد من الدرامـا النفسية التي تنجم عـن مناقشات الأجـور، وتحول تلك المناقشـات إلى محادثات عقلانية حول القيود التي قد تواجه الشركة في ظروف معطيات أدائها المالي لسنة معينة.

علـى سبيل المثال، توثق أن المكلفـين بإعطاء التقارير يفهمون الفرق بـين دخل الشركة وبـين مربحها. اشرح لهم الطريقـة التي تحدد فيها الأسـواق القيمة المالية (توليـف بين التسعير وقيمـة السلعة). اجعلهم يـرون كيف أن عملهم يسهم في بناء النتائج النهائية للشركة. ومن هذه الثقافـة التجارية ينمو الإدراك بأن المال قـد لا يأتي دائماً عقب القيام بفعل ما نحب - يجب علينا معظم الأوقات أن نقايض بين الاثنين.

ولقـد كتـب جاكوب نيديلمـان، بروفسـور الفلسفـة في جامعة سان فرانسيسكـو، في كتابـه «المال ومعنـى الحياة»: إن هـذا الإدراك يمكنه أن يجدد لدينـا الإحساس بقيود المال وما قد يوفره لنا. ويضيف قائلاً: في الحضـارة المشبعـة بالمـال «يخلط النـاس بكل سهولـة الاحتياجات الماديـة الأساسيـة» -الجهـاد في سبيل تأمـين الطعام والملبـس والمأوى والأمـان لحاجة البقاء- وبـين الاحتياجات الروحيـة الأساسية للشعور بمعنـى وهدف لحياتنا». ثم إنهم يجـدون صعوبة في التمييز بين حبهم الجوهـري لنوع معين من العمل وبين رغباتهم ليحصلوا على كل أسباب الراحة والحماية التي من الممكن أن يشتريها المال.

ومن وجهة نظر تناقضية، فإن تركيز الانتباه على نحو أكبر على المال -وعلـى الأخص الخوف وخـداع الذات اللـذان يصادفاننا في حياتنا- يمككنا مـن اسـترداد فهمنا للفرق بـين هاتين الحاجتـين الإنسانيتين الأساسيتـين فقط. ويقـول نيديلمان: إن النظر بجديـة أكبر إلى المال، يساعدنـا على أن ننتقل إلى ما هو أبعد مـن انهماكنا به. وعندها فقط نستطيـع أن نرى كل الإمكانيـات المؤدية إلى الإنجـاز والمعنى والعلاقة الموجودة وراء السعي للبقاء.

إن نظرة غير محجمة إلى مواقفنا من المال ومعتقداتنا حوله ستساعدنا على تحديد حوافزنا الحقيقية، وسوف تقودنا إلى فهم أعمق لمنابع اهتماماتنا الدفينة ومتطلباتنا المرجوة التي لا يشبعها المال.



أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟

بيتر جاكوبب

من يمكنــه أن يلوم شركة مايكروسوفت لإلغائهــا منح امتياز الأوراق الماليــة؟ إن عــالم الشركات قد عانى من كدمــات ضخمة نتيجة الفائض الإجمــالي في استخدام الامتيــازات، ويبدو أن مجلــس معايير المحاسبة الماليــة يتســم بالاتزان حــين يطلب من الشــركات أن تنظــر إليها كنفقة تعويـض، وهناك جدل قوي قائــم في تأثيرها في تحفيز الموظف. والعديد من الشركات سوف تنهي قريباً التعامل بالامتيازات برمتها.

ولكن هناك الكثير من الشركات ومنها سيتي غروب - بقيت ملتزمة باستخدام منــح الامتيازات في كل مستوياتهــا المؤسساتية. وفي الواقع، فــإن سيتي غروب تقيد الامتيازات في برنامج التعويض لعشرات الآلاف من موظفيها العاملــين في أمريكا الشمالية. ثم إنها تعطي هؤلاء الذين يتلقون تعويضاً مبنياً على الأوراق المالية خياراً أكبر بطريقة الدفع -بين الامتيازات والأوراق المالية المقيدة- بينما تضيق الظروف التي بموجبها يمكن للامتيازات أن تُستخدم.

ولكـن التفكير ملياً حول دور امتيــاز الأوراق المالية في شركتي سيتي غــروب ومايكروسوفت ومجموع نتائج الشركات الأخرى، أوجد مناقشة أوســع حــول كيفية تكويــن رابطة ذات معنى بــين الدفــع وإستراتيجية الشركــة. وبينما لا تزال العديد من الشركات في المراحل الاستشكافية، بــدأت الشــركات الأخرى تجنــي الثمــار. إن أساليبهم تظهــر التفكير المتجدد حــول الطريقة التي نحفــز بها الجميع، ونعوضهــم ونكافئهم، وذلــك ابتداء مــن العاملين في الخطــوط الأمامية، وانتهــاء بالمديرين التنفيذيين في أماكن العمل الحديثة.

امتيازات فوق الامتيازات

بالرغــم مــن أن دور الامتيازات هو ليس كل مــا تتضمنه مناقشة التعويضــ، ولكنــه بالتأكيد محــوره. ويربــط بيتر شينكوســ، مدير إداري في شركة ميرســير، البيئة بظاهرة الطقس الموضحة في كتاب «العاصفــة الكاملة» بقلم سيباستين جنغــير، ويقول فيها: «إن الكثير مــن الأمــور تحــدث في وقت واحــد». وتجد الشــركات نفسهــا فجأة بحاجــة ماسة إلى لزوم تقييد الامتيازات، وعدد الامتيازات المتداولة واحتمــال تخفيف الدخــل، ولقد دفع انحدار الســوق الرئيس العديدَ مــن الامتيازات إلى الغــرق وغضب المستثمرين حــول الدفع الجامح للمديرين التنفيذيين الرئيسين.

وهناك أيضاً مسألة مدى فاعلية التحفيز الناجمة عن استخدام أداة الامتيازات. وعلى سبيل المثال، ففي مقال «القلق إزاء امتيازات الأوراق

المالية» نُشر في مجلة «المنظور الاقتصادي» قام البروفسور براين هول من جامعة هارفارد، قسم إدارة الأعمال، والبرفسور كيفين موري، بتفحص مشكلات استخدام الامتيازات في برامج الحافز الطويل الأمد عن كثب. ولقد وجدا، من بين تلك المشكلات مقدرة الامتيازات الضعيفة إلى حد ما على تحفيز الموظف وأدائه أثناء انهيار السوق وعلى خلاف ذلك، المكافآت الكبيرة نوعاً ما التي يقدمونها إلى الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو المتوسط أثناء ازدهار الأسواق.

وماذا عن تأثيرات القضية القائمة ضد مفهموم حق الملكية والامتيازات فحسب؟ يقول غاري لوكي، الذي يقود ممارسة التعويض للمديرين التنفيذيين في شركة تاورز بيرين الاستشارية : «إن الشركات تبحث عن آليات تعويض تُبنى على نحو أقل على منهج المحاسبة وعلى نحو أكثر على أهداف العمل التجاري».

ويقول شينغوز: هناك تحول من بين الاتجاهات المتعددة نحو تنوع أكبر في برامج التحفيز طويلة الأمد، حيث بدأت بعض الشركات لا تدرج خيار استخدام ميزات الأوراق المالية وتستبدلها بمزيج من الوقت -والأداء- والأسهم المقيدة والتي لها القيمة نفسها. بالإضافة إلى ذلك، يقول شينغوز: إن بعض الشركات تقوم بإعادة توزيع جزء من القيمة الحالية لبرنامج التحفيز طويل الأمد إلى قيمة نقدية من برنامج تعويضهم، وذلك للإداريين ذوي المستوى المتوسط أو الأقل منه. وإن هذا الأمر أتى من قبل الاكتشاف الذي يفيد أن الموظفين في معظم الأوقات يستعملون ميزات الأسهم عندما يمكن استخدامها، وذلك بعد أن تصبح حقاً من حقوقهم ويستعملونها بفاعلية كتعويض نقدي.

ويضيـف شينغوز أن هنـاك اتجاهاً آخر قد بدأ من قبل، وهو عرض الخيار لبرامج التحفيـز طويلة الأمد حتى يتسنى للمديرين التنفيذيين أن يختاروا من قائمة قد تتضمن النقد والأسهم المقيدة والامتيازات.

تحدي التوجيهات

إن الشركات التي تفكـر في إستراتيجيات التعويض المستقبلية يجب أن تنظر إلى ما يفعله الآخرون:

برامج المنح المعكوسة

هنـاك في قلب مفهوم أنظمة بلانـر للتعويض المتغير، التزام للمديرين التنفيذيين الكبار. وإن هذا الالتزام هو وضعهم في أسفل مكيال الترتيب.

إن بالاجـي كريشنامورثي، المدير التنفيـذي الرئيس والمنتج لأنظمة شاشـات العرض المسطحة، يرى أن برنامج تعويضـ الشركات مؤسس على ثلاثة مبادئ:

الأول: هو أن تهـدف الشركة إلى توظيف مديرين وعمال من صفوة الشريحة الربعية من تقانة السوق، ولذلك فإنها ستدفع تعويضاً يناسب تلـك الشريحة. ولكنه يشير في الوقت نفسـه إلى أن «الجزء المتغير من التعويضـ يُدفع فقط عندما تحقق الشركة أعلى الأداء الربعي بالمقارنة مع أقرانها.

أمـا الثاني: فإن الشركة تطلـب من مديريها التنفيذيـين الكبار أن يشـتروا أسهماً بمـا يعادل عشرة في المئة من أجرهـم الأساسي؛ وذلك

في السوق المفتوح. وتكون هذه المشتريات زيادة على الأسهم التي من الممكن أن يحصل عليها المدير التنفيذي عند منح الشركة امتياز الأوراق المالية أو أي تعويض متعلق ببرنامج الأسهم. إن شركة بلانر تكافئ مثل هذه المشتريات بمنح تسعة امتيازات مقابل كل سهم يُشترى. ويذكر كريشنامورثي هنا: «إن هبوط سعر الأسهم يلحق الضرر بالمسهمين أكثر بكثير من مالكي الامتيازات».

وثالثاً: إن الشركة تدفع تعويضاً متغيراً للموظف، فقط بعد أن تدفع حصص المساهمين، وبعد ذلك تدفع وفقاً لهرمية معكوسة. وهذا يعني وجوب دفع المنح كاملة إلى العمال التنفيذيين قبل أن تدفع إلى مديريهم. وبعد ذلك تدفع إلى رؤساء الأقسام وبعدها التنفيذيين الكبار، وأخيراً إلى المديرين التنفيذيين الرئيسين.

ويقول كريشنامورثي: «إن هذا المفهوم يظهر الرابطة المباشرة بين مسؤولية القيادة والتأثير». ويضيف قائلاً: «إن المدير التنفيذي الرئيس هو الأخير في القائمة، ولذلك فهو المتحمل الرئيس للصدمات، لأنه يمتلك المقدرة العظيمة على التأثير في أداء الشركة».

قائمة برنامج التحفيز

إن شركة لينكولين ناشونال، وهي شركة تقدم خدمات مالية تتمركز في ولاية فيلاديلفيا، استبدلت أخيراً ببرنامج موظفيها المتعلق بامتيازات الأسهم برنامجاً جديداً للتحفيز طويل الأمد والذي يسمح للموظفين أن يختاروا من قائمة تداولات تعويضات متغيرة. ويقول جورج دافيز، نائب

الرئيس للموارد البشرية: إن الشركة حددت لكل منصب مؤهل برنامج تحفيــز طويل الأمــد ذا قيمة معينة، ويخصص الموظـف نوعية التداول التــي يود دفعها. ولتعويض الفروقات التي تتعلق بمخاطركل تداول، فإن الشركـة توفر امتيازات أسهــم بقيمة 100% وأسهــم بقيمة 80% ونقد بقيمة 67%.

وأما السمة الأخرى، التي يتميز بها برنامج شركة لينكولن الجديد، فهــي أن المتطلبــات التي تخول منــح الأسهم والامتيــازات تتضمن الآن عنصر الأداء. إن معايير الأداء - ربح حامل الأسهم.

تعقيدات التعويض

إن البروفســور اداورد لولير، الذي يدرِّس مادة الإدارة والمؤسسة في كليــة مارشــال لإدارة الأعمال في كاليفورنيــا ومؤلف كتاب «عامل النــاس بطريقة صحيحة!»، هو مدافع جــريء عن التعويض بالأسهم في كل مستوى من مستويات المؤسسة.

ويقول لولير: إن العاملين المصنفين تحت مستوى الإدارة الرئيسة والذيــن يمتلكــون الأسهم قد يرون الرابطة بــين أدائهم لعملهم وبين سعر أسهم الشركة رابطاً ضعيفاً، ولكنهم بالرغم من ذلك يفتخرون بامتلاكهــم لهــا. ويتخــوف لولير مــن أن الشــركات ســوف تتراجع عــن إعطاء الامتيــازات للناس من تلــك المستويات وليســ للمديرين التنفيذيين الكبار. ويضيف: إذا فعلت الشركة ذلك فإنها سوف توقف ممارسة التعويض، المتداول على نحو واسع، عن طريق الأسهم.

إن بعض الشركات قد أخطأت بالفعل بمنح امتيازات قد تصبح حقاً مكتسباً بأسرع مما ينبغي. ويذكر لولير أيضاً: إن هذا الأمر يجعل المديرين يركزون، بنحو كبير، على دخل وسعر أسهم قصيرة الأمد، وفي النهاية يُلحقون الضرر بالشركة، ولا يكترثون إلى المصداقية. ويضيف مؤكداً: إذا كان للامتيازات أي دور فيجب عليها أن تكون طويلة الأمد.

والدخل الفعلي - يجب أن يصل إلى الستين في المئة من عمل الأقران التجاري قبل أن يكافئ البرنامج الموظفين. ولكن المكافأة سوف تتضاعف إذا وصل الأداء إلى خمسة وسبعين في المئة. ويقول جون بوسيا، رئيس مجلس إدارة لينكولين والمدير التنفيذي الرئيس: «إن برنامج التحفيز طويل الأمد مجدٍ على نحو كبير، وقائم على المسهمين، وله معايير أداء صارمة».

ويقول دافيز: إن برنامج تحفيز شركة لينكولين طويل الأمد يغطي نحو 60 مديراً من مديري الشركة التنفيذيين النخبة. وهناك برنامج مشابه يمنح مكافآت الأسهم فقط بناء على الأداء، ولقد بدأ هذا البرنامج يتغلغل إلى قلب المؤسسة.

برامج خيارات محدودة

هناك نحو 80.000 إلى 90.000 موظف في الولايات المتحدة وكندا مؤهلين للإسهام في برنامج سيتي غروب لامتيازات الأسهم، لذا فإن أي تغير ثانوي قد يؤدي إلى عواقب خطرة فيما يتعلق بالنتائج النهائية.

وبرغـم ذلك، فـإن الشركة عدلت من برنامجهـا في محاولة لجعله أكـثر جاذبية للموظفين وأسهل ضبطـاً. فعلى سبيل المثال، تقول شيري مايـر هانوفر، مديـرة قسم التعويض بالأسهـم العالمية في شركة سيتي غروب: إن التغيير الرئيس يمكّن المسهمين في برنامج امتيازات الأسهم أن يتلقـوا جزءاً من منحة الامتيازات كأسهـم مقيدة (سهم واحد لكل أربعـة امتيـازات). وفي المماثـل فـإن الشركة تعرض ميـزة في برنامج الأسهـم المقيدة تسمح فيه للموظفـين أن يخفضوا من أسهمهم المقيدة إلى 25%، وأن يتلقـوا أربعـة امتيـازات لكل حصة مـن الأسهم. وتقول ماير هانوفر: على الرغم من أن برنامج سيتي غروب للتعويض بالأسهم ليس بالضرورة برنامجاً متنوعاً، ولكنه يوفر للموظف خيارات أوسع.

ولبـذل جهد ذي مستوى أعلى للسيطرة علـى برامج التعويض المبنية علـى خيار الأسهم، فإن سيتي غروب خفضت مـدة استعمال الامتيازات مـن السنـوات العشـر التقليدية إلى ست سنـوات لكل المنـح المستقبلية، وأضافـت مدة حيازة إلزاميـة، وهي سنتان لـكل الحصص المبتاعة من الامتيازات.



المسهمون

- **شارلزورديل:** مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.

- لورين غاري: محرر في الرسالة الإخبارية في دار نشر إتش بي إس.

- **آدم توبلير:** مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.

- **آن فيلد:** تكتب في العديد من المطبوعات التجارية الرئيسة ومقرها بيلهام، نيويورك.

- **تيودور كيني:** لقد ألف وكُلف بالكتابة لغيره سبعة كتب ومقره في ويليمزبيرغ، ولاية فيرجينيا.

- **جينيفر ماكفارلند:** مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.

- **جون كيس:** مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.

- **لورين كيلير جونسون:** مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.

- **كريستن بي دوناهيو:** مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.

- **فريدريك إف ريتشهيلد:** مدير متقاعد وزميل في شركة بان آند كومباني ومؤلف «الولاء يحكم! كيف يبني قادة اليوم علاقات ثابتة».

- **بيتر جاكوبز:** مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقـدم سلسلة كتب هارفـارد الورقية الخاصة بالأعمـال التجارية التفكير الأمثل لأحـدث ما توصل إليه قـادة الفكر في العالم والباحثون والمديـرون في مجال الإدارة. صممـت هذه الكتب من أجـل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفـكار في إحداث تغيير في العمـل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانـت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيـد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Title	Product #
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572
Harvard Business Review on **Developing Leaders**	5003
Harvard Business Review on **Doing Business in China**	6387
Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World**	5011
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing Projects**	6395
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **The Mind of the Leader**	6409
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **Teams That Succeed**	502X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عـالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مـكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلـة كتـب هارفارد الأساسيـة التجارية تفي بالغرض. تقـدم هذه الكتب المختصـرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقـراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهـم، سواء كنت مديـراً حديث العهد بالإدارة مهتمـاً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديـراً تنفيذياً متمرسـاً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فـإن هذه الكتب المكرسة لإيجـاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعـات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	5054
Management Dilemmas: **When People Are the Problem**	7138
Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls**	712X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X
Harvard Business Essentials: **Entrepreneur's Toolkit**	4368
Harvard Business Essentials: **Coaching and Mentoring**	435X
Harvard Business Essentials: **Crisis Management**	4376